

Eje temático: Gestión Turística del Territorio

Crisis de rentabilidad y condiciones de financiamiento: Dos claves para la competitividad sustentable de San Martín de los Andes, Provincia de Neuquén.

María Magdalena Perini
magdalenaperini@yahoo.com.ar

Martín Diego Mendieta
martindiegomendieta@gmail.com

Rodrigo González
rodrigogonzalez@yahoo.com.ar

Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. CEPLADES

Palabras Claves: competitividad – Destinos de montaña – Rentabilidad - Inversión

Resumen

La indagación de ciertos factores claves de competitividad de los destinos turísticos de montaña más característicos del Corredor de los Lagos permite apreciar ciertos síntomas de decrecimiento en indicadores claves de su economía. A la ya conocida estacionalidad de estos destinos, se suma una caída en la rentabilidad de negocio turístico, derivado de una disminución progresiva en los porcentajes de ocupación de los establecimientos hoteleros y extrahoteleros, aún en la paradoja de un crecimiento continuo del número de turistas arribados y de la cantidad de pernóctes registrados.

Este trabajo considera la situación de factores de competitividad pensados críticos: las condiciones de rentabilidad, la incidencia del nivel de demanda, y las condiciones del financiamiento emprendedor, tomando como caso la localidad de San Martín de los Andes en el sur de la Provincia de Neuquén, que viene acusando una serie de síntomas que hablan de una crisis de rentabilidad derivada de un sostenido aumento de la oferta por encima de la demanda turística.

El tipo de abordaje fue cualitativo y esquema seleccionado, exploratorio. Se utilizó triangulación de datos para dar validez y confiabilidad a los datos relevados.

Abstract

The investigation of the most characteristic key tourist competitiveness destinations factors of Lakes Corridor, allows appreciating certain symptoms of decline in key indicators of the economy. In Addition of the seasonality of these destinations, it falls of the profitability of tourist business. This place is resulting in a progressive decline in occupancy rates for hotel and non-hotel establishments, even in the paradox of continuous growth in tourist arrivals and the number of registered overnights.

This paper considers the critical competitiveness factors situation: the conditions of profitability the demand level impact and entrepreneur financing conditions of San Martin de los Andes in the southern of Neuquen province. This destination is accusing symptoms of a profitability crisis derived from a sustained increase in supply above the tourist demand.

The type of approach was qualitative and selected exploratory scheme. Data triangulation was used to give validity and reliability to the data gathered.

1. Introducción

San Martín de los Andes, en el suroeste de la Provincia de Neuquén, viene acusando una serie de síntomas que hablan de una crisis de rentabilidad derivada de un sostenido aumento de la oferta por encima de la demanda turística.

Esta situación, que es común a otros destinos del Corredor de los Lagos, como Villa La Angostura, que en buena medida se encuentran acercándose a una etapa de estancamiento en su ciclo de vida - permite visualizar dificultades en el camino a una competitividad sustentable con problemas críticos en cuanto a su manejo del crecimiento. *El disparador de la competitividad de cualquier destino turístico, la rentabilidad de las inversiones, sigue estando en jaque porque la oferta supera claramente a la demanda*, aun en una situación de crecimiento sostenido de esta última.

Los destinos turísticos son enclaves geográficos, con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuales, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores. No obstante, en términos de sostenibilidad, un destino turístico es aquel que posee importantes atributos basados en recursos naturales, creados o abstractos, un conjunto de facilidades y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de las comunidades, los turistas y pobladores, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro. (M. Narvaez y G. Fernández, 2009).

La competitividad de los destinos turísticos ha sido estudiada y analizada por diferentes autores y a través de diversas herramientas que permiten detectar problemáticas y desafíos de manera más profunda y abarcando la complejidad de los destinos de montaña.

Consideramos que un destino turístico está compuesto por un número de atributos, que pueden estar basados en recursos naturales, creados, o abstractos, y en un conjunto de facilidades y servicios turísticos dirigidos a satisfacer las necesidades de los turistas. El núcleo básico del modelo propuesto lo constituyen los recursos naturales de los correspondientes factores de atracción. Dentro de los factores que determinan las decisiones que se toman con respecto hacia dónde se quiere direccionar al destino, se encuentra la gerencia o **dirección del destino**, que está dada por factores externos a las empresas que moldean la capacidad competitiva del destino turístico. El manejo de los recursos, el mercadeo del destino, organización, desarrollo de los recursos humanos, información, calidad de servicio y manejo de los visitantes y facilidades de financiamiento, son los factores a considerar para el éxito de la gestión del destino.

En este sentido, las pequeñas empresas, que representan cerca del 90% del sector privado, deben invertir en la mejora de sus servicios detectando nuevas oportunidades. Dichas inversiones están vinculadas en la mejora de los servicios existentes, la ampliación de la oferta, la innovación en la prestación de los servicios, entre otros.

2. Conceptualización: la competitividad sustentable de destinos turísticos

El abordaje teórico parte del modelo de Competitividad Sustentable de Destinos Turísticos, de Crouch y Ritchie (2000, 2003) que entiende la competitividad como *“la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social”*. Se cree que el Modelo de Competitividad Sustentable de Destinos Turísticos propuesto por Geoffrey Crouch y Brent Ritchie (2000, 2003), es tal vez el que mejor sintetiza la teoría económica y social sobre el tema, al proponer *un modelo dinámico para entender, analizar y trabajar los factores críticos de competitividad en destinos turísticos*. Los autores definen a un destino turístico como *el espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuales, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores*. Un destino turístico está compuesto así por un número de atributos, que pueden estar basados en recursos naturales, creados, o abstractos, un conjunto de facilidades y servicios turísticos dirigidos a satisfacer las necesidades de los turistas o consumidores potenciales.

Crouch y Ritchie propusieron inicialmente un modelo con núcleo básico constituido por los recursos naturales de los correspondientes factores de atracción. Según el modelo, son los recursos naturales los que inicialmente inducen a los turistas a la realización del viaje, pero, así mismo, explican que el éxito de rentabilidad del destino depende fundamentalmente de los denominados *factores de atracción*. Por consiguiente, será necesario articular una adecuada dirección sobre todo el conjunto, con actividades que puedan reforzar los atractivos del destino, así como sobre aquellas actividades que inciden en la mejora y efectividad de los factores soporte, buscando adaptar todos ellos las correspondientes restricciones del destino. La competitividad dependerá principalmente de la presencia de dos tipos de factores, *los de atracción y los de soporte y recursos*, a los que se debe añadir la existencia de una *dirección del destino* y tener presente las *restricciones* a las que se enfrenta.

A partir del modelo de Crouch y Ritchie, Otero y González (2012) realizan una crítica de la **visión de la competitividad** – y por ende el sesgo de las políticas públicas orientadas a la competitividad turística -, que se encuentra generalmente limitada a los **factores de soporte y sólo a algunos factores de atracción**, sin prestar aún la

debida atención a las dimensiones correspondientes a la dirección de los destinos (rentabilidad, marketing, sensibilización, organización, información), ni a los determinantes restrictivos de la competitividad. Más aún, se consideran y trabajan los factores de atracción con una mirada casi exclusivamente comparativa, basada en la dotación factorial dada por la presencia de atractivos - y en función de ello se centran los esfuerzos prioritariamente en el desarrollo de infraestructura y equipamiento -, y no en función de las ventajas competitivas que la innovación podría traer aparejada como factor clave de competitividad microempresaria y de destinos.

En la competitividad de los destinos turísticos, además de la competitividad económica, aparecen otras dimensiones vinculadas con la competitividad territorial y la competitividad social. La primera se refiere mayormente a la creación de clusters o agrupaciones territoriales empresariales. La competitividad territorial también está presente en la literatura de manejo del crecimiento de los destinos turísticos, definido como *“un proceso dinámico en el que los gobiernos se anticipan y buscan adecuar el desarrollo de la comunidad de manera que sea posible equilibrar los objetivos de uso del suelo competitivos y compatibilizar los intereses locales con los regionales”* (Porter, 1997).

La segunda dimensión surge de considerar distintas formas de capital social y su incidencia en la competitividad económica, *como consecuencia de la mejora de los vínculos entre las empresas y las instituciones* relacionadas con ellas. Facilita la necesaria coordinación entre empresas y permite una rápida difusión de prácticas ejemplares. Asimismo, mejora la habilidad para percibir oportunidades de innovación y facilita la experimentación entre ellas. Esto representa un cambio de visión respecto a la forma de construir desarrollo a escala de los destinos turísticos, que tiene implicancias también en las modalidades de gobernabilidad local, donde la gestión y la toma de decisiones se realizan de manera colaborativa y concertada. Así, la mejora de la competitividad social se produce al crear las condiciones para una plena participación ciudadana en los procesos de cambio social, y de competitividad institucional, cuando se logran articulaciones entre organizaciones y empresas que posibilitan generar los cambios necesarios para aumentar la calidad de vida de las comunidades involucradas en ellos (Otero, 2006).

Haciendo foco en la rentabilidad de las empresas, tal vez uno de los factores más críticos de competitividad, Bordas (1993) la define a la competitividad como la *“capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible, o sea: **capacidad de obtener rentabilidad** de las inversiones superior al promedio, de manera razonable y capacidad de hacerlo con bajos costos sociales y ambientales”*. El desafío para las empresas turísticas es desarrollar su propia combinación de recursos para maximizar sus posibilidades de rentabilidad. ¿Por qué algunas empresas tienen

más éxito que otras, aún operando en el mismo entorno?. El mayor aporte a esta línea corresponde a la teoría de los recursos y capacidades (Mahoney et al, 1990; Peteraff, 1990; Prahalad et al, 1990; Grant, 1991; Barney, 1991), que sostiene que las diferencias de éxito competitivo son provocadas principalmente por factores internos de la empresa. Según esta perspectiva, la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente imitables por sus competidores, y que, al ser movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle, le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas.

3.- Resultados: la crisis de rentabilidad y las condiciones de financiamiento emprendedor para sostener la competitividad sustentable en San Martín de los Andes

A los fines de la presente investigación, se indago y pretende discutir aspectos claves que impactan en la competitividad de los destinos de montaña, tomando como caso de estudio la localidad de San Martín de los Andes, a partir de dos variables relevantes que implican el desarrollo del destino. Dichas variables son:

1. La *evolución de los flujos de demanda turística*: cantidades, porcentaje de ocupación.
2. El *desarrollo de inversiones turísticas privadas*: destino de dichas inversiones (incremento de la oferta, principalmente en plazas hoteleras).

Del análisis de la **primera variable**, se observa que los datos oficiales en cuanto a ocupación promedio son ambiguos, los datos publicados por la Dirección de Estadísticas y Censos no coinciden con los publicados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia ni con la Secretaría de Turismo de San Martín de los Andes. De todos modos, es importante analizar la evolución de la oferta y la demanda a lo largo del tiempo en este destino.

Actualmente, la mayor parte de la oferta de servicios turísticos en los destinos de montaña del Corredor de los Lagos, se concentra en los servicios de alojamiento, donde existe una diversidad de tipologías y clases que permiten a la demanda elegir entre diferentes alternativas de calidad, precio y localización. En cuanto al incremento de esas plazas en los destinos turísticos neuquinos, las categorías que más crecieron en el período 2004-2009, fueron apart hotel (110%) y cabañas (30%), ambas en 3 y 4 estrellas. Sin embargo, las que más disminuyeron fueron las categorías de 1 y 2 estrellas en la categoría cabañas (10%). Es decir que los incrementos se produjeron en las categorías más altas, donde se realizaron inversiones por parte del sector privado en la modernización de los servicios, adosando servicios estéticos y vinculados al relax, tales como salas de masajes,

saunas, hidromasajes, pileta climatizada y reflexología entre otras (González et al, 2012).

En cuanto a la oferta hotelera, la cantidad de plazas disponibles, según la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia de Neuquén, en las localidades neuquinas que integran el Corredor de los Lagos, asciende a 311.580. La tasa de ocupación de plazas en el 2010 fue en la ciudad de Neuquén de 33,5%, mientras que en San Martín de los Andes fue de 28,6% y en el destino Villa La Angostura alcanzó un 21,4 por ciento, como puede verse en la siguiente figura(N° 1).

Figura N°1

Oferta y demanda hotelera. Indicadores según Neuquén, San Martín de los Andes y Villa La Angostura. Año 2010.

Localidad	Establecimientos hoteleros ⁽¹⁾	Plazas disponibles ⁽²⁾	Tasa de ocupación de plazas (%)	Estadía promedio (días)	Viajeros		
					Total	Residentes	No residentes
Neuquén	32	74.438	33,5	1,6	186.429	173.209	13.220
San Martín de los Andes	117	143.230	28,6	3,2	150.546	126.580	23.966
Villa La Angostura	116	93.912	21,4	3,3	79.440	62.447	16.993

(1) Total de los establecimientos hoteleros y parahoteleros definidos en la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) a diciembre de 2010.

(2) Número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas. Están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada establecimiento. Corresponden al promedio mensual.

Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, en base a datos del INDEC.

Es importante mencionar que el porcentaje de ocupación anual en los destinos de montaña es bajo en relación con otros destinos donde la actividad turística no es la principal actividad económica, como es la Ciudad de Neuquén, donde su porcentaje supera el 30% anual y donde las plazas hoteleras representan el cerca del 20%.

Para el año 2013, hubo una evolución del porcentaje de ocupación de los destinos de montaña, en el caso de San Martín de los Andes, ascendió al 35% y el de Villa La Angostura al 29%, en base a datos del Anuario Estadístico en Turismo 2013, de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén. Sin embargo, las plazas con las que cuentan estos destinos, difieren de los datos publicados en el año 2010, siendo de 7.404 para San Martín y de 4.133 para Villa La Angostura.

En lo que respecta al alojamiento en el caso de estudio analizado San Martín de los Andes, la oferta se compone por establecimientos del tipo hotelero, para hoteleros y extrahoteleros, como puede apreciarse en la figura siguiente.

Figura N°2.

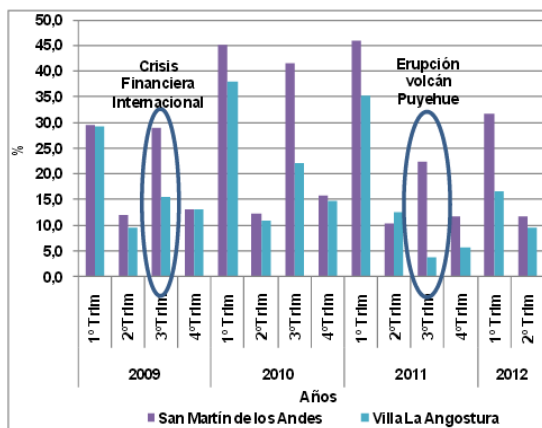
Indicador	San Martín de los Andes			Villa La Angostura		
	2012	2013	Variación interanual	2012	2013	Variación interanual
	%			%		
Establecimientos	108,2	111,7	3,2	96,8	94,8	-2,0
Hoteleros	43,2	39,5	-8,4	13,6	15,6	14,7
Parahoteleros	65,0	70,9	9,1	83,2	79,3	-4,7
Habitaciones o unidades disponibles	469.208	476.610	1,6	315.708	312.066	-1,2
Hoteleros	283.232	248.146	-12,4	68.959	77.845	12,9
Parahoteleros	185.976	187.234	0,7	246.749	234.221	-5,1
Plazas disponibles	1.598.791	1.588.860	-0,6	1.028.987	1.022.379	-0,6
Hoteleros	849.767	742.499	-12,6	200.178	223.339	11,6
Parahoteleros	749.024	694.678	-7,3	828.809	799.040	-3,6

Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, en base a datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INDEC.

En cuanto a datos estadísticos, el 43% de las plazas están representadas por los establecimientos de 3 estrellas, siendo el 60% de las plazas ofrecidas de la modalidad de cabañas y apart hoteles, donde precisamente se ha notado el incremento de inversiones y plazas en los últimos años. A priori, puede establecerse que el destino está dirigiendo su oferta a determinados segmentos que buscan servicios de calidad y que demandan alojamientos de determinada categoría. Sin embargo, analizando algunos indicadores de la competitividad del destino, resulta no tan interesante desde el punto de vista de la rentabilidad y recupero de las inversiones realizadas.

Figura N°3

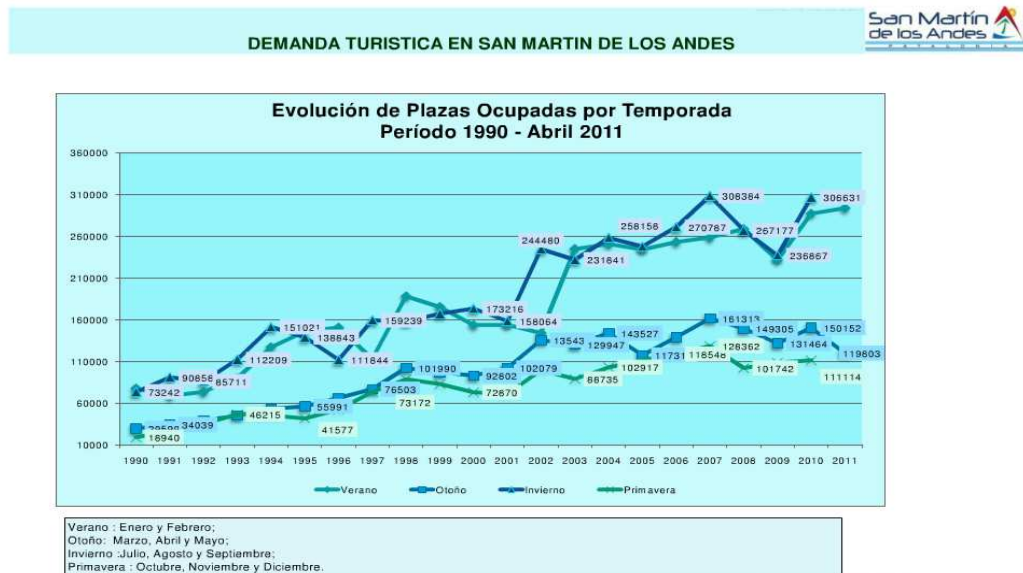
Gráfico 15. Tasa de ocupación de las plazas por Trimestre
 San Martín de los Andes y Villa La Angostura
 1º trimestre 2009/2º trimestre 2012



Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, en base a datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera.

Desde el año 1990 hasta el año 2011 la cantidad establecimientos de alojamiento ha variado de manera notable, de 32 establecimientos se pasó a 192 con un total de 6927 plazas, donde el mayor crecimiento se da desde el año 1999 hasta el año 2002 y desde el año 2007 hasta el año 2010. Esto presenta una contradicción, ya que si bien existe un aumento de la demanda, como así también de los pernóctes registrados en el destino, los *niveles ocupación se han reducido de manera notable en todas las modalidades de alojamiento, lo que representa una caída en la rentabilidad de los negocios turísticos*. Durante los últimos dos decenios se triplicó la cantidad de pernóctes en San Martín, sin embargo la ocupación anual del destino no supera el 40%. La ocupación anual en alojamientos turísticos durante el año 2011 fue del 31,54% con un total de 718.690 pernóctes y un total de 2.278.871 plazas ofrecidas, como puede verse en el cuadro N°2 (Ferrada, 2013)

Figura N°4



Fuente: Secretaria de Turismo de San Martín de los Andes

En un destino de montaña consolidado como es San Martín de los Andes, la ocupación promedio anual del destino no supera el 40%, sin bien la cantidad de visitantes se ha incrementado, las plazas también lo hacen, con lo cual pone en riesgo las utilidades de los emprendimientos.

En cuanto a la **segunda variable analizada** considerada crítica dentro del factor de competitividad *gestión del destino*, está referida al **desarrollo de inversiones, su naturaleza y la disponibilidad de financiamiento emprendedor**. Se identifican dos temas que orbitan en torno a esta dimensión de manera permanente: por un lado la *rentabilidad y la posibilidad de recupero de la inversión*, y por otro, las

posibilidades concretas y efectivas de financiamiento, que juntas son las que verdaderamente activan este factor de competitividad.

La primera pregunta que nos hacemos es ***si basta con alcanzar rentabilidad y recuperar la inversión para ser competitivo***. Si entendemos a la rentabilidad como un factor clave de competitividad, lo primero es admitir que las condiciones de rentabilidad han entrado hace unos años en una etapa de crisis. El recupero de las inversiones realizadas por el sector privado se extienden a muy largo plazo, debido a que con un bajo porcentaje de ocupación - del 35% para San Martín de los Andes en el año, por caso - es difícil pensar en un recupero en el mediano plazo.

“...Se trata de la rentabilidad, es decir los márgenes que deja el desarrollo de la actividad son cada vez más estrechos pese a la alta ocupación. Allí debemos tener una fuerte tarea, y planes de actividad conjunta entre los sectores públicos y privados...”, asegura Oscar Ghezzi, Presidente de FEHGRA (Presidente de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y de la Cámara Argentina de Turismo (CAT) en “LA RENTABILIDAD QUE DEJA EL DESARROLLO TURÍSTICO ES CADA VEZ MAS ESTRECHA, PESE A LA ALTA OCUPACIÓN. <http://www.ddbariloche.com.ar>).

La opinión del dirigente expresa sólo una parte de la realidad. Se empieza a advertir el problema de la caída de la rentabilidad, pero todavía no se visualiza su causa en la baja de ocupación. Se confunde cantidad de turistas arribados y alojados, que no ha parado de incrementarse en los últimos diez años, con el estancamiento y en algunos casos el decrecimiento de los factores de ocupación. Como veremos, la causa está en el *aumento de la oferta turística* por sobre la demanda.

El nivel de inversión en los últimos años ha sido importante: durante el período 2000 al 2013 se construyeron en esta localidad alrededor de 50 nuevos establecimientos hoteleros, que representaron un aumento de 1200 plazas en diferentes modalidades; el 57% fueron apart hoteles con una inversión promedio de \$800.000 - a valores nominales promedio para ese período. A valores actuales, la inversión promedio para dichos establecimientos es de \$1,5 millones de pesos. Las inversiones en ladrillo han sido muy significativas, tanto por el impacto en la economía del destino, por la mano de obra ocupada, como por los materiales utilizados. Sin embargo, no se han establecidos políticas que controlen o regulen el incremento sostenido de la oferta de alojamiento, principalmente en determinadas categorías que han saturado la oferta - incluso por encima del crecimiento de los volúmenes de demanda.

Si se traza una comparación entre el porcentaje de ocupación promedio del destino y las grandes inversiones realizadas, se puede inducir la falta de recupero de dichas inversiones en el mediano plazo, principalmente por la corta temporada alta y el continuo incremento de la oferta, sin reparar en la rentabilidad esperada por quienes ya han invertido y que han migrado al destino.

Desde el sector comercial, no obstante, se han empezado a percibir las falencias en el nivel de demanda y sus consecuencias en la rentabilidad de los emprendimientos:

"...Con un promedio de ocupación en enero menor a un 40%, con una facturación de acuerdo a números no oficiales, de un 50% menos en la mayoría de los rubros, mientras que en algunos prestadores fue de un 70% menor con relación a otras temporadas, la ciudad se sumerge en un importante interrogante ¿cómo se podrá pasar la temporada baja en espera de la invernal?. El rubro comidas - almacenes, supermercados- mantuvieron en 80% de la facturación, mientras que el rubro gastronómico no corrió la misma suerte ya que el porcentaje se sitúa en muchos casos, en un 60% promedio de su facturación..." (Javier Stordiau, Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de San Martín de los Andes).

El panorama es un tanto sombrío: han comenzado cortes en la cadena de pagos. Para el responsable de Cámara, la única opción de que esta terapia intensiva del comercio local pueda pasar a una terapia intermedia, es que se reglamente la ley de emergencia económica que paradójicamente no tuvo relación su término con la actitud de los legisladores nacionales. Después de 9 meses, a Mayo de 2013, la ley seguía sin ser reglamentada. (<http://www.desdeelsurnoticias.com>. 04/09/2013)

Después de la situación de incertidumbre que generó la caída de cenizas en la región en el invierno del 2011, aún no hay una discusión de fondo sobre el alcance y las implicancias de los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos, del crecimiento sostenido de la oferta, la falta de recupero de las inversiones realizadas. La rentabilidad es tal vez el factor más crítico de competitividad, y sin ella, las condiciones de competitividad sustentable no pasan de lo meramente discursivo.

Las **condiciones y el acceso efectivo a financiamiento** vienen a sumarse a este panorama complejo. En lo que refiere a financiamiento, se toma como base las estadísticas otorgadas por el Consejo Federal de Inversiones, desde el año 2000 al 2013 para el caso de estudio. Se utiliza como referencia las estadísticas de este organismo, ya que es una de las pocas instituciones públicas que ha brindado apoyo financiero a las empresas privadas que han gestionado sus créditos para realizar inversiones a partir de necesidades detectadas.

En primer lugar, se presenta información relativa a las gestiones de créditos trámites y desembolsados para San Martín de los Andes en el período 2000 - 2013, que permitirá extraer algunas conclusiones respecto del acceso y distribución del financiamiento.

Cuadro N°1 Monto de Créditos gestionados para San Martín de los Andes 2000-2013

Período	Gestionados	Desembolsados	No continuaron
2000 al 2007	\$ 3.273.469	\$ 1.519.500	\$ 1.753.969
2008 al 2013	\$ 1.940.000	\$ 760.000	\$ 1.180.000
2000 al 2013	\$ 5.213.469	\$ 2.279.500	\$ 2.933.969

Fuente: Consejo Federal de Inversiones

Se observa que durante el primer período, desde el año 2000 al 2007, se registró un 63% de las necesidades de financiación, mientras que el restante 37% fue para el período 2008-2013. Este dato es sumamente interesante, ya que denota la **caída en la inversión financiada**, y por ende un **decaimiento en las inversiones en la localidad en los últimos 5 años**. Las razones posibles detrás de este hecho se vinculan a la citada sobreoferta, que produce dos efectos principales: En principio, una saturación del mercado, y derivado de ello, la falta de espacios para realizar nuevos emprendimientos, y a la par, la baja rentabilidad de los emprendimientos en funcionamiento, que hace desistir del compromiso en el pago de un crédito.

Sin embargo, esta situación no es generalizable a otros destinos de montaña en un momento de ciclo de vida similar. Si se compara estos datos con los de la localidad vecina de Villa La Angostura, se aprecia lo contrario: durante el primer período las necesidades de financiación no superó el 22%, mientras que para el períodos 2008-2013 se gestionó el 78% de las necesidades. Adicionalmente, se gestionó el 252% más de necesidades de financiación en Villa la Angostura que en San Martín de los Andes. (ver Cuadro N°2) ¿Qué podría estar incidiendo en esta última localidad que no está pasando en San Martín? Tal vez la situación de emergencia económica y social que tuvo que pasar la villa en el año 2011 a partir de la erupción del volcán Puyehue Cordon Caulle, sea en parte explicativa. No obstante, surgen otras preguntas: ¿Acaso la crisis de rentabilidad se vió acelerada en destinos que están en una fase más avanzada de estancamiento y decrecimiento de su ciclo de vida? . Otras causas pueden identificarse: La falta de terrenos y la diferente configuración espacial de San Martín de los Andes, donde el avance de nuevas construcciones sólo puede hacerse en las laderas del cerro, o bien en las afueras de la localidad; el incremento de la oferta que plantea barreras de entrada en un entorno competitivo agresivo, tal vez haya influido externamente en las empresas para que no decidan ampliar sus horizontes a partir de la inversión. Es una materia de futuras investigaciones.

Cuadro N°2 Monto de Créditos gestionados por la localidad de VLA

Período	Gestionados	Desembolsados	No continuaron
2000 al 2007	\$ 2.831.804	\$ 1.583.804	\$ 1.248.000
2008 al 2013	\$ 10.280.664	\$ 6.623.664	\$ 3.657.000
2000 al 2013	\$ 13.112.468	\$ 8.207.468	\$ 4.905.000

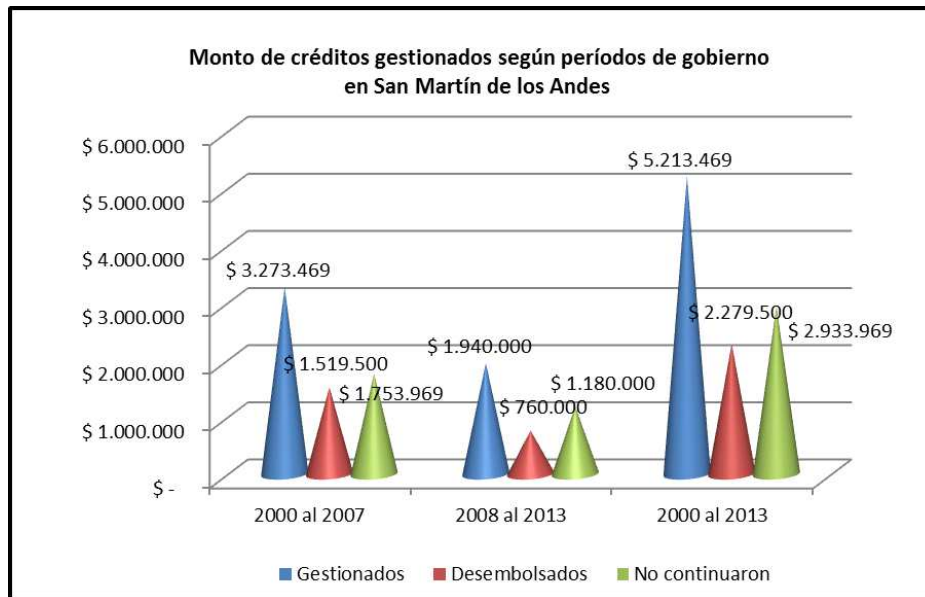
Fuente: Consejo Federal de Inversiones

Los datos expuestos permiten además concluir que *hay una diferencia entre solicitar el financiamiento y hacerlo efectivo*. De hecho, se puede observar una relación de casi el 50% entre los créditos que finalmente se desembolsaron y gestiones de crédito que no continuaron. Entre las causas, se pueden encontrar motivos de personas inhabilitadas para la gestión, falta de garantías, desgano en el largo tiempo de gestión, entre otros.

Sin embargo, y como una nueva contradicción, se observa que la oferta crediticia en la provincia en el último año se ha ampliado. Se ha puesto a disposición de las personas una página web (www.financiamientonqn.com.ar administrada por el Centro Pyme Adeneu.) que posibilita que cualquier usuario, con un proyecto, una idea, o un emprendimiento en funcionamiento pueda acceder a la información de que tipo de crédito tiene a disposición, sus características, y donde gestionarlo. Esta herramienta solo lleva un año en uso, y se ha detectado un total de 68 consultas para la zona de San Martín de los Andes y un total de 14.000 consultas para toda la provincia. Esto lleva a pensar que la necesidad de financiamiento sigue vigente. Entonces, ¿porque las líneas de crédito siguen arrojando valores reales de desembolso que están por debajo del 10% anual del total de consultas?

Una de las principales explicaciones a esto surge directamente de las dos variables críticas de la dirección del destino: **financiación** y **rentabilidad**. Financiación porque por más que se ponga a disposición un total que supera las 10 líneas de financiamiento, las mismas cuentan con requisitos y características que dificultan las condiciones de acceso. Entre estas restricciones pueden mencionarse: el tiempo de gestión, la necesidad de las mismas anterior a las temporadas, los montos bajos en relación a las inversiones, los porcentajes de financiación, y los plazos de devolución. Estos se correlacionan con la segunda variable que es la **rentabilidad**. Sí estamos ante un destino que aumenta su oferta, y que mantiene su demanda, los recuperos de las inversiones se amplían hasta exceder los plazos máximos de devolución de créditos, denotando una baja rentabilidad de emprendimientos que requieren grandes inversiones.

Cuadro N° 3 Monto de créditos gestionados según períodos de gobierno en SMA



Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por el Consejo Federal de Inversiones

4.- Discusión

Para que pueda pensarse en modificar los paradigmas de diferente naturaleza en las empresas turísticas, inevitablemente se requiere de recursos económicos que permitan viabilizar los procesos de cambio e innovación. Dichas inversiones son plausibles de hacerse con capital propio, en el mejor de los casos o contar con el acceso al financiamiento externo.

Como reflexiones finales se pueden destacar que es necesario ofrecer servicios cada vez más diferenciados para determinados segmentos de dicho mercado; especializarse en un microsegmento de mercado, dado que cada vez los visitantes son más especialistas y requieren servicios a medida; **innovar** en servicios y experiencias, identificando y desarrollando nuevas ideas para mejorar la experiencia de los visitantes; **diversificar la productividad**, con una oferta variada de servicios y experiencias para que el destino sea cada vez más atractivo y competitivo; y expandir las experiencias para romper con la estacionalidad.

Asimismo, será necesario aumentar de manera rápida y exponencial el porcentaje de ocupación promedio, ya sea generando una oferta integral de productos innovadores, o a partir de la oferta existente, captar nuevos segmentos de mercado que buscan experiencias en destinos de montaña como San Martín, conformando una oferta acorde a las necesidades de dichos segmentos. Para ambas alternativas,

es necesario invertir, ya sea en equipamiento o en infraestructura, considerando las actuales herramientas disponibles en materia de financiamiento externo.

Sin las posibilidades de inversiones genuinas en los destinos de montaña, orientadas a la satisfacción de necesidades insatisfechas y no solo como capitales invertidos con propósitos inmobiliarios, resulta sumamente difícil visualizar un destino competitivo. Estos factores claves en las empresas, como la rentabilidad y el financiamiento, no se articulan con los factores de soporte y de atracción dados por el destino, afectando el éxito de su competitividad.

Referencias Bibliográficas

- BORDAS, E. et al (1993): "La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos". 43º Congreso de la ATEST, Bariloche.
- CROUCH, G.J. et al (2003): The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective. Cab International, London, UK. 2003
- FERRADA, VANINA. Proyectos turísticos: su introducción al mercado. la brecha entre lo que es y lo que pareciera ser. "Revista Electrónica CECIET. ISSN L 1852 4583. Año III Volumen III. 2013
- GONZÁLEZ, R. Y MANTECÓN, A. Turismo y negocio inmobiliario: la crisis de un modelo de desarrollo. Tres casos de estudio de Canadá, Argentina y España. 2013
- GONZÁLEZ, R. Y MANTECÓN, A. Turismo y negocio inmobiliario: la crisis de un modelo de desarrollo. Tres casos de estudio de Canadá, Argentina y España. 2013
- GONZÁLEZ, R. Y MENDIETA, M. Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. Cuadernos de Turismo 23: p. 111-128
- GONZALEZ, R. PERINI, M. SANCHEZ, L. MENDIETA, M. El rol del estado en la competitividad Sustentable en destinos turísticos con migración de amenidad de la Norpatagonia Argentina. En la sombra del turismo. Movilidades y desafíos de los destinos turísticos con migración de amenidad. Educo. 2012.
- MAHONEY, J.T. et al (1992): "The resource based view within the conversation of strategic management", Strategic Management Journal, Vol.13, págs.363-380.
- NARVAEZ M. Y FERNANDEZ G. Indicadores de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad: un análisis aplicado a la península de Paraguaná. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Vol XV, num 2. Pp 101 – 109. Julio- diciembre 2009
- OTERO, A Y GONZÁLEZ, R. El rol del Estado frente a los procesos de movilidad por estilos de vida en Argentina. 2012
- OTERO, A. Y GONZÁLEZ, R. La sombra del turismo. Movilidades y desafíos de los destinos turísticos con migración de amenidad. Neuquén: Educo. 2012.
- RITCHIE, B.; CROUCH, G.J. (2003): The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective. Cab International, 2003, London, UK.

Fuentes de información web:

- http://www.ddbariloche.com.ar/nota_-La-rentabilidad-que-deja-el-desarrollo-turistico-es-cada-vez-mas-estrecha--pese-a-la-alta-ocupacion-.html
- <http://www.hospitalidadynegocios.com/articles/1947/luces-y-sombras-del-sector-hotelero-gastronomico>. Mariela Onorato y Facundo Baez Rodríguez
- https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=43&cad=rja&ved=0CDsQFjACOCg&url=http%3A%2F%2Fwww.turismoymercado.com%2Fcontenidos%2Farchivos_trabajos%2F16_1_19-09-2008.doc&ei=4XE4UurjK4iEiwKQkYHYDA&usg=AFQjCNFSQvPILxFdH2Olv3kWEGRl5d2vEg&sig2=QtwnvM3gumIGCghwBrXlRg&bvm=bv.52164340,d.cGE
- <http://www.rionegro.com.ar/diario/el-desempleo-en-el-interior-cuadriplica-al-de-la-capital-1140531-9701-nota.aspx>
- http://www.sanmartindelandes.gov.ar/turismo/items_de_interes/prestadores_inversores
- <http://www.desdeelsurnoticias.com/index.php/sociedad/62-grave-situacion-del-comercio-en-san-martin-de-los-andes-en-un-gran-sector-ya-se-corto-la-cadena-de-pago>