

Noemí Wallingre
Magíster en Desarrollo Local
Licenciada en Turismo
Directora Maestría en Desarrollo
y Gestión del Turismo
Universidad Nacional de Quilmes
nwallingre@unq.edu.ar
nwallingre@yahoo.com.ar



**EL DESARROLLO DE UN
NUEVO DESTINO TURÍSTICO
EL CASO DE LA CIUDAD DE
VILLA ELISA, ARGENTINA***

**THE DEVELOPMENT OF A
NEW TOURIST DESTINATION
THE CASE OF VILLA ELISA
CITY, ARGENTINA
TOURIST DESTINATIONS**

* Fecha de recepción: 30 de junio de 2011
Fecha de modificación: 15 de agosto de 2011
Fecha de aceptación: 22 de agosto de 2011

Resumen

Este artículo aporta los resultados de la investigación sobre el desarrollo de un nuevo destino turístico. Tuvo como finalidad realizar una contribución al conocimiento respecto de la relación existente entre el turismo y el desarrollo local, a partir del surgimiento de iniciativas e implementación de políticas y estrategias, comparadas con actividades productivas tradicionales.

Se basó en el estudio del caso de la ciudad de Villa Elisa, provincia de Entre Ríos, Argentina y se emplearon técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. La hipótesis afirma que el turismo es una actividad que contribuye al desarrollo local de municipios pequeños. El período de estudio comprende desde los orígenes del turismo en la ciudad, de 1999 hasta 2009. Se analizó su impacto socioeconómico, relativo al empleo, los emprendimientos e inversiones y se tuvo en cuenta el aporte reflejado en los beneficios ocasionados, en particular en la población residente.

Como síntesis, la investigación se enmarca en el área temática del desarrollo local en la figura de centro turístico, y se analiza desde la denominada teoría del sistema turístico.

Abstract

This article contributes to the investigation of a new tourist destination in Argentina. It has the purpose to establish the relationship between tourism and the local development from the emergence of initiatives and implementation of policies and strategies, as well as on the comparison with the productive traditional activities. It is based on the study of the case of Villa Elisa city, province of Entre Ríos, Argentina, using quantitative and qualitative technologies. The hypothesis affirms that the tourism is an activity that contributes to the local development of small cities. The period of study covers the origins of the tourism in the city in 1999 until 2009.

It analyzes the socioeconomic impact relative to the employment, the business and investments, and it takes into account the contribution reflected in the benefits received by the resident population.

The research is part of the subject area of local development centered on the figure of resort, and it is analyzed from the theory of the tourist system.

Palabras clave: turismo, desarrollo, desarrollo local, destinos turísticos, sistema turístico, política turística.

Key words: tourism, development, local development, tourist destinations, tourist system, tourist politics.

Introducción

La investigación sobre nuevos destinos turísticos en Argentina y el impacto que produce a nivel local es prácticamente inexistente. Esa realidad justificó un proyecto de investigación que permite realizar un aporte sobre la relación existente entre el turismo y el desarrollo local, a partir del surgimiento de iniciativas e implementación de políticas y estrategias de desarrollo en un destino reciente y compararlas con las actividades de producción tradicionales. Se entiende por nuevos destinos los que surgieron en el país a partir de los años 90, como consecuencia de la implementación de políticas nacionales de perfil neoliberal, que afectaron negativamente a muchos municipios y a sus actividades productivas tradicionales. La reforma de la Constitución de la Nación (1994), en sus artículos 5 y 123 declara que el municipio es quien debe decidir sobre sus propias políticas, asegurándole así mayor autonomía. Esta situación, condujo a determinadas ciudades a impulsar sus propias y nuevas alternativas de progreso que les permitieran mejorar las condiciones socioeconómicas, encontrando en el turismo una nueva actividad productiva.

Este artículo se centra en los resultados del estudio del caso de la ciudad de Villa Elisa, provincia de Entre Ríos, que fomentó el turismo a partir de 1999, basada en el recurso termal¹.

Como objetivo general se analizó el surgimiento de iniciativas y la implementación de políticas. Además, se establecieron estrategias de desarrollo del turismo y se definieron los alcances socioeconómicos que produjeron.

Por su parte, los objetivos específicos buscaron relacionar la evolución de las actividades tradicionales de producción del municipio y la actividad turística; indagar sobre la implementación de políticas y estrategias de desarrollo del turismo comprobando si se produjo un aumento en la inversión de nuevos emprendimientos, servicios e infraestructura; si el incremento de la demanda y los beneficios para el caso particular de la población residente, están relacionados con las aspiraciones de alcanzar una mejor calidad de vida. Finalmente, se interpretó la tipología de desarrollo, la clase de organización y el funcionamiento adoptado, así como la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el destino.

Se realizó un aporte de tipo empírico y se plantearon algunos avances que enriquecen el debate sobre los logros, dificultades y desafíos del desarrollo local del turismo para que, además de nutrir a los ámbitos académicos, puedan ser considerados por los decisores locales al momento de optar por alguna tipología de desarrollo.

Precisiones teóricas

En una de sus acepciones, la Real Academia Española define el término desarrollar como el progreso, el crecimiento económico, so-

¹ La investigación también incluyó, en esa provincia, a las ciudades de Federación y San José.

cial, cultural o político de las comunidades humanas.

Para el caso concreto del turismo, el desarrollo puede precisarse como la provisión o el incremento de instalaciones y servicios propicios, y también la búsqueda para mejorar el aprovechamiento de las capacidades y recursos existentes, que permitan satisfacer las necesidades del turista. Una definición más general puede incluir los efectos asociados, como la creación de empleos o la generación de ingresos (Pearce, 1991).

La introducción al mercado de un nuevo destino turístico debe apoyarse en estos conceptos orientadores. Para ello, tiene que reunir homogeneidades de recursos e identidades que permitan el desarrollo de productos turísticos, y disponer de servicios, infraestructuras e instalaciones, englobados mediante un tejido institucional favorable que satisfaga las necesidades de la demanda. Su fomento tiene como punto de partida, salvo en casos excepcionales, la posesión de algún recurso porque, como bien resalta De Mainstre, en Sáez Cala (2006, p. 48) “la mayor parte de los destinos turísticos son transformaciones de lugares monótonos y corrientes en lugares donde sus dimensiones exóticas y extraordinarias son destacadas y resaltadas”.

El caso del nuevo destino turístico de Villa Elisa, se circunscribe a la clasificación de centro turístico de estadía porque es un conglomerado urbano en el cual los turistas permanecen todos los días, visitan los mismos atractivos y realizan sus actividades. Fomentó el turismo sobre la base del recurso termal. Si bien antiguamente el recurso termal estuvo asociado a la recuperación de la salud, actualmente el concepto es mucho más amplio. Está orientado, además de la realización de tratamientos terapéuticos, al bienestar general y a mejorar la calidad de vida de las personas. Su desarrollo se debe al aprovechamiento de aguas de origen natural

que alcanzan una determinada temperatura y poseen algunos componentes minerales. Este recurso combinado con las actividades de ocio, y el conjunto de prestaciones involucradas para facilitar su ejercicio, es lo que se conoce como turismo termal.

La provincia de Entre Ríos cuenta con la Ley n.º 9678/2006 que fija el marco regulatorio del manejo de los recursos termales. En el art. 2º. establece que se denominan recursos termales a los compuestos por agua de origen subterráneo, obtenida de formaciones intrabasálticas o infrabasálticas con distintas concentraciones de sales o sustancias en suspensión y gases que pudiendo encontrarse en estado líquido alcanzan en su punto de alumbramiento, natural o artificial, una temperatura que supere en ocho grados centígrados la temperatura media anual de la región en la que se encuentren. En el artículo 1º. explicita que esos recursos termales podrán gestionarse con fines terapéuticos, medicinales, recreativos o turísticos.

Villa Elisa puede encuadrarse dentro del denominado modelo de desarrollo turístico basado en la valorización del cuerpo humano, que según Pere A. Salvá (1998) implica una oferta de nuevos establecimientos termales, enfocados en la mejora del estado físico y la superación del estrés. La ciudad se distingue principalmente por el turismo de salud asociado al bienestar general y a la recreación a partir de las termas, que permite a los visitantes disfrutarlas al aire libre, por lo menos durante la temporada estival.

El estudio integral del desarrollo de este nuevo destino turístico se efectuó desde la perspectiva sistémica, debido a que la teoría general de los sistemas ha sido calificada como ‘la ciencia de las ciencias’, puesto que integra las diversas estructuras y proporciona la posibilidad del manejo de un lenguaje común, independientemente del área de conocimiento científico de que se trate (Molina S. y otro, 1991). Si bien en 1967 Raimundo

Cuervo fue pionero en abordar el turismo desde esa teoría –ya que su estudio no tuvo la debida difusión–, en 1979 Neil Leiper lo retomó, la hizo más accesible, y desde su punto de vista planteo que el turismo: “[...] es un conjunto abierto, de cinco elementos, interactuando en un amplio medio ambiente. Los elementos son: uno dinámico, el turista; tres geográficos: la región generadora, la ruta de tránsito y la región de destino, y uno económico, que el autor denominó industria turística” (Acerenza, M., pp. 165-205). En el elemento económico incorporó las prestaciones de servicios de alojamiento, transporte, alimentos, amenidades u otras. Esos servicios son brindados en espacios territoriales bien definidos, razón por la cual el sistema, además de mantener una estrecha relación funcional, tiene una relación espacial con los elementos geográficos que lo integran.

Por otra parte, el desarrollo de un nuevo destino no es posible sin la existencia de atractivos. A los fines de esta investigación se consideran atractivos turísticos a los elementos que existen en la naturaleza o forman parte de ella, objetos o acontecimientos capaces de motivar los desplazamientos turísticos. A partir de éstos, del acompañamiento de la planta turística y de la infraestructura necesaria, se crea la línea de productos de un destino.

Como no hay una única alternativa para su clasificación, debido a la sencillez para su comprensión, serán agrupados con base en la tradicional clasificación de atractivos de OEA-CICATUR (1974) en: a) espacios o sitios naturales; b) museos y manifestaciones histórico-culturales; folclóricos; d) realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas; y e) acontecimientos programados.

En función de la importancia para su aprovechamiento los atractivos turísticos pueden adoptar los siguientes criterios de jerarquías:

- Los que no tienen mérito suficiente pero que pueden complementar a otros de mayor jerarquía.
- Los que cuentan con algún rasgo llamativo y motivan a quienes llegan al lugar por otros atractivos.
- Los que tienen rasgos excepcionales con capacidad de motivar demanda nacional, ya sea por sí solos o en conjunto con otros atractivos.
- Los que poseen rasgos excepcionales y de gran significación para el mercado internacional capaces por sí solos de motivar el desplazamiento turístico de esa demanda.

Un producto turístico es el conjunto de satisfacciones o beneficios tangibles e intangibles basados en las actividades de un destino, estas son percibidas por el visitante como una experiencia que le permite resolver sus necesidades a partir de la satisfacción de sus deseos. La sumatoria de los satisfactores, considerando su puesta en valor y el adionamiento de las prestaciones de servicios necesarias, proveerá a cada persona de una experiencia diferente.

Los productos pueden estar condicionados por la estacionalidad, que consiste en la concentración y afluencia de visitantes en el destino turístico, en determinado periodo del año. La mayor concentración se denomina alta temporada y la menor, baja temporada. Cuando los productos reciben un mayor porcentaje de turistas se consideran de atracción turística, mientras que cuando el porcentaje más elevado corresponde a visitantes que solo permanecen durante el día, se asigna la condición de atracción excursionística.

Asimismo, a partir de la existencia de distintas tipologías de desarrollo del turismo, actualmente conviven varios modelos pudiendo, según su enfoque, ser más incluyentes o excluyentes. Una de esas posibilidades es cuando el desarrollo de la actividad integra y

beneficia, en mayor o menor medida, a toda la comunidad residente y aspira a una mayor equidad social; procura el desarrollo integral armonizando el empleo del territorio y el patrimonio, y la implementación de infraestructuras y servicios que permitan concertar el estándar de vida requerido por la comunidad local con la lógica de la rentabilidad. Es la alternativa que se sostiene en los fundamentos y características del desarrollo local (Wallingre, 2009). El desarrollo local es “el complejo proceso de concertación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que lo habita” (Enriquez, en Llorens, 2002). Este enfoque de desarrollo nació como una respuesta de las propias comunidades locales ante los desafíos de la mundialización, que tendió a generar en las sociedades importantes desequilibrios.

Desde el punto de vista de Albuquerque (2002), los elementos básicos de las iniciativas para el desarrollo local incluyen la movilización y participación de los actores locales, una actitud pro activa del gobierno, el fomento de equipos de liderazgo, la cooperación público-privada, la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo, el fomento empresarial y la formación de recursos humanos, la coordinación de programas e instrumentos de fomento y la institucionalidad para el desarrollo local.

Todas las características representadas en esta forma de desarrollo son posibles de implementar cuando se impulsa un destino turístico.

Desde esta perspectiva, para este caso de estudio se interpretó la tipología de desarrollo,

la clase de organización y el funcionamiento adoptado, así como la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el destino. Para ello se siguió las propuestas de tipologías de desarrollo adoptadas por Pearce (1991) y agrupadas –según su enfoque respecto del surgimiento y evolución a partir de tener en cuenta las características de los empresarios turísticos, el recurso y la forma de desarrollarlo; el contexto y su organización espacial–, de la siguiente forma: espontáneo, planificado, extensivo, integrado, catalítico y dependiente. Además, se tuvieron en cuenta los modelos propuestos por Cordero (2003): modelo A o de enclave, tendiente a ser de carácter excluyente; modelo B o de participación local y con un enfoque incluyente; y modelo C o combinado en el que conviven los anteriores. Se hicieron extensivas a las tipologías de destinos según la oferta expresada por Ejarque (2003) como destinos contenedores, los que si bien cuentan con atractivos relevantes no poseen políticas de incentivo al turismo; destinos-producto, los que por sí mismos constituyen un producto porque desarrollan y garantizan prestaciones, atractivos y diversión; y destinos difusos, cuando los productos y atractivos no están integrados entre sí debido a la falta de coordinación; como resultado no cuentan con una personalidad clara en el mercado. Según el tipo de captación de demanda se diferenció entre destinos de larga o corta distancia. Finalmente, para la organización y funcionamiento que un destino puede adoptar se evaluó siguiendo a Tamma (en Ejarque, 2003) en modelos de destinos *one-to-one* caracterizados por la fragmentación, falta de colaboración y espontaneidad en las empresas involucradas; de paquete, también denominado de dependencia, cuando la organización y comercialización se centralizan en los *tour* operadores; y de tipo *network* o de red, cuando se caracterizan por ofrecer una red de servicios, empresas y propuestas entrelazadas y conectadas, desarrollados por las compañías locales del destino que ofrecen y promueven una identidad precisa.

Metodología

Como unidad territorial de estudio se seleccionó la ciudad de Villa Elisa debido a que se tenía conocimiento sobre las transformaciones sucedidas en sus actividades productivas. Se priorizó que se tratara de una localidad que:

- Fomentó el turismo a partir de 1990 debido a los impactos de la política nacional imperante.
- Fuera pequeña.
- Se formalizara en significativa del desarrollo del turismo a partir del recurso termal.
- Entre las actividades productivas el turismo fuera un sector de desarrollo principal, secundario o de crecimiento adicional.

Se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas. Incluyó la revisión de fuentes y documentos gubernamentales. Los datos estadísticos provistos por la Dirección Municipal de Turismo permitieron estructurar y realizar el estudio comparativo de la evolución experimentada, por un lado, respecto a los diferentes elementos que componen la oferta turística, y por el otro, sobre el análisis y la evolución de la demanda, y sobre los efectos económicos medidos a partir de la evolución en la afluencia de visitantes, el promedio diario de gastos y estadía; además sobre la evolución de las inversiones.

El empleo de matrices como instrumento metodológico facilitador del ordenamiento y el análisis relacional de los elementos y datos de interpretación, permitió sintetizarlos ordenadamente.

La metodología Delphi se empleó para realizar entrevistas en profundidad tanto a actores referentes del desarrollo local de la ciudad, como de las principales actividades de producción y el turismo. Estos fueron seleccionados en función de su pertinencia o relevancia institucional tanto en el sector público como privado; además permitieron recabar mayor información a la obtenida mediante la técnica cuantitativa y averiguar sobre la percepción de los informantes

claves respecto de los beneficios o perjuicios que el turismo produjo en la comunidad residente. Se entrevistó al Director Municipal de Turismo y al personal de planta permanente; a la Central de Reservas de Alojamiento Avenida, al Presidente de la Asociación para el Desarrollo de Villa Elisa, a concejales, a la Presidenta del Centro Comunitario El Ombú y miembro de la Comisión de Artesanos, a la Coordinadora del Plan de Desarrollo Local, a un miembro del Centro Saboya, al Presidente de la Cooperativa de Arroceros y a la representante de la Empresa Noelma.

Algunas referencias generales del municipio

Villa Elisa es un municipio de primera categoría, se ubica al norte de la costa del río Uruguay en la provincia de Entre Ríos. Se fundó en 1890 a partir del arribo de inmigrantes de Saboya (Francia), Piamonte (Italia), Valais (Suiza) y Vascos (España) formando parte del inicio del proceso migratorio hacia Argentina. Tiene, según datos informales de 2010, 12.000 habitantes, de los cuales el 85% reside en la planta urbana. En los últimos años, debido al turismo se produjo un crecimiento urbano y poblacional de relevancia.

Provincia de Entre Ríos



Fuente: <http://www.entrieriostotal.com.ar/provincia/imagenes/mapaentrierios.gif>

Se ubica a 54 mts. Sobre el nivel del mar, pertenece a la llanura ondulada, posee clima templado húmedo, la temperatura media anual es de 17°C, con máximas de hasta 37° en verano, y mínimas de 1° en invierno. Tiene una superficie de 19.200 has de las cuales 488 corresponden a la planta urbana. El principal acceso es a través de la ruta Nacional 130 que la conecta con la RN14 y facilita las comunicaciones con el área metropolitana de Buenos Aires, principal mercado turístico, y distante a 360 kms. también con el noreste del país y las Repúblicas Oriental del Uruguay y Federativa de Brasil.

Posee servicios públicos de alumbrado, red de agua corriente, sistema cloacal y recolección de residuos para la mayoría del área urbana. Los espacios públicos verdes equivalen al 2,6% del total de la planta urbana, son muy sensibles para las autoridades y los pobladores que valoran su mantenimiento, aspecto que caracteriza a la ciudad que posee amplios y cuidados espacios verdes y floridos, que le permiten el denominativo de ‘Ciudad Jardín’. Siendo un territorio pequeño no cuenta con sistema de transporte público urbano de pasajeros.

Principales actividades productivas tradicionales

El gobierno municipal, desde su portal oficial, comunica que el sector primario incluye la producción agrícola, ganadera, avícola y forestal, y que es el principal generador de recursos económicos. La avicultura y la producción de arroz son las actividades que históricamente tuvieron el mayor impacto en el desarrollo de la ciudad.

Durante el periodo de estudio la avicultura no presentó variación en la cantidad de empresas, la producción creció un 50%² y el total del personal se incrementó de 150 empleos

en 1999, a unos 300 en 2009. Hay además algunos pequeños productores y transportistas que suman unos 30 puestos de trabajo.

La producción arrocerera, según informe de la Cooperativa de Arroceros, en 1999 atravesaba una importante crisis³ y al 2009 mejoró notablemente. Se concentra en un molino principal acompañado de dos pequeños. En 1999 la producción acopiada fue de 25.000 toneladas incrementándose a 70.000 en 2009. En 1999 contaba con 53 empleados y en el 2009 con 107, siendo el 100% de la ciudad.

En el sector secundario, y según la Dirección de Parques y Áreas Industriales del Gobierno Provincial, la ciudad cuenta con un área industrial. Si bien existe un predio, no hay industrias instaladas y la ciudad solo cuenta con una empresa fabricante de muebles que genera unos 40 puestos de trabajo.

Villa Elisa incorporó el sector terciario a partir del turismo desde 1999.

Matriz n.º 1
Sectores productivos

Primario	Agrícola, ganadera, avícola y forestal.
Secundario	Escasa actividad industrial.
Terciario	Turismo, desde 1999.

Las entidades más importantes que acompañan el desarrollo de la ciudad son la Cooperativa de Comercialización y Transformación de Arroceros, fundada en la década de 1970, y la Asociación para el Desarrollo de Villa Elisa, entidad civil creada en 1990, integrada por el gobierno municipal, por instituciones sin fines de lucro, y por asociaciones que representan los intereses de algún rubro empresarial o comercial. Tiene como propósito la promoción del desarrollo socioeconómico de la ciudad de forma ordenada y armónica,

² Datos brindados por Noelma, principal empresa concentradora de esta producción en la ciudad.

³ Situación presentada debido a la importante crisis política, económica y social que afectaba a Argentina.

alentando las iniciativas que generen industrias, especialmente las que utilicen *recursos naturales* y humanos, además de coadyuvar con la *acción* estatal y la preservación del *medio ambiente*. Fue incubadora de proyectos e ideas como el Código de Planeamiento Urbano, la participación en el proyecto del complejo termal, y el tren turístico.

Tendiendo hacia una *planificación estratégica* del desarrollo de Villa Elisa, a partir del 2004 trabajaron el gobierno municipal y la *sociedad civil* en el plan de desarrollo local, cumpliendo esta Asociación un rol importante, tanto en los aportes económicos, administrativos como de *coordinación*. La ciudad cuenta además con una Coordinación del Plan de Desarrollo Local.

El desarrollo de la actividad turística

Los orígenes

En 1992 el gobierno municipal creó la Oficina de Prensa y Turismo dependiente de la Secretaría de Hacienda y Gobierno, con la finalidad de incorporarse a la oferta turística regional, considerando el crecimiento que estaban experimentando los destinos que integraban el Corredor Turístico del río Uruguay del cual forma parte. Su primera estrategia fue integrar su oferta a las localidades vecinas y de tradición turística, principalmente a Colón, ubicada a 30 km., que actuaba como centro de distribución de visitantes a toda la zona. Esto le sirvió a Villa Elisa para insertarse micro regionalmente y dar los primeros pasos en el turismo, cuya demanda, inicialmente, estaba destinada al excursionismo que permitía visitar algunos atractivos de la ciudad.

Sin embargo, Villa Elisa no tuvo un verdadero despegue turístico hasta 1999 cuando se originó el turismo termal y se inició una nueva etapa para la ciudad. El turismo surgió como consecuencia de la gran crisis agrícola-ganadera que afectaba a la ciudad. El gobierno municipal efectuó el 100% de la primera inversión para realizar la perforación. Inmediatamente, los

residentes descubrieron una nueva realidad socioeconómica y efectuaron importantes inversiones en turismo, que se mantuvieron con destacados índices de crecimiento.



Esa realidad produjo el crecimiento demográfico, incluyendo la radicación de pobladores de otras ciudades que invirtieron en la construcción de viviendas, nuevos comercios, y en ofertas para el turismo, en particular alojamiento, gastronomía y artesanías. El gobierno municipal acompañó el proceso aprobando algunas ordenanzas con el objeto de garantizar una evolución ordenada e implementó un plan de urbanización.

En el contexto provincial, según el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de la provincia de Entre Ríos (Pedts, 2008) la ciudad integra la subregión SE (sudeste), y conforma la micro-región Tierra de Palmares que procura, con algunas localidades cercanas, implementar un trabajo conjunto para el desarrollo turístico a partir de potenciar la diversidad de atractivos que comparten.

El aprovechamiento del recurso termal, la construcción del complejo y los avances del desarrollo

En 1996 se puso en marcha el proyecto de desarrollo turístico termal, el agua surgió en 1997 y el complejo se inauguró a fines de 1999. Este último se construyó sobre una extensión de 41 has. El agua termal salada surgió desde los 1.036 mts. a una temperatura de 40°C, y es de tipo clorurada sulfatada sódica, de fuerte mineralización. Desde su inauguración amplió su equipamiento e instalaciones.

Un grupo de inversores miembros de la Asociación para el Desarrollo de Villa Elisa, conjuntamente con el gobierno municipal, dieron continuidad al proyecto. La financiación para dar inicio a esta etapa se logró con aportes de los habitantes de la ciudad. Se formó un grupo de promotores que comenzó a reunir el capital, el gobierno municipal realizó su aporte y se obtuvo un crédito de la Caja Municipal de Jubilaciones y Pensiones. Así es que el proyecto inicial

no tuvo financiación bancaria. Con el aporte de unos 80 socios empezó el desarrollo, con la aparición del agua termal se sumaron nuevos inversionistas y en 2009 ya contaba con 148. El ingreso del gobierno municipal como socio, a partir de la compra de parte de las acciones, permitió agilizar las gestiones. Luego se constituyó la actual Termas Villa Elisa S.A., integrada por una mayoría accionaria de emprendedores privados y con participación del gobierno municipal.

Gráfico n.º 1
Plano Predio Complejo Termal



Fuente: <http://www.termasvillaelisa.com/es/plano/content/plano.pdf>

Para la Coordinación del Plan de Desarrollo Local, la mirada estratégica estuvo centrada en los empresarios, personas de la ciudad con mucha iniciativa que disponían de excedentes económicos de otras actividades productivas, una mentalidad adaptable a las rápidas transformaciones y con capacidad de innovación. Esto les permitió incorporar al turismo como una actividad diversificadora de la matriz productiva, aunque sin abandonar las producciones tradicionales, importándoles además las mejoras que la nueva actividad le aportaría a la ciudad.

del gobierno provincial y nacional, a través de la Asociación para el Desarrollo de Villa Elisa, quien encausó las alternativas del Banco Nación –Programa PRODER– y de SEPYME, obteniendo varios créditos para el sector. El gobierno provincial apoyó el destino apto para celíacos y la implementación de la señalética turística. Por su parte, el gobierno nacional garantizó la accesibilidad, el sistema SITER (ASETUR-MCyT), y el rescate del patrimonio a través de la restauración del museo regional.

El gobierno local impulsó las inversiones otorgando exenciones de tasas municipales y microcréditos. Además, se obtuvieron subsidios

La siguiente matriz presenta la evolución en el número, tipo de alojamientos, de plazas, y ampliaciones y mejoras entre 2005 y 2009, que representan inversiones de 172.000 dólares en 2007, 1.065.200 en 2008 y 300.000

en 2009. En general corresponden a pequeños emprendimientos y el mayor porcentaje de las inversiones, a residentes nativos.

Matriz n.º 2
Evolución de inversiones en alojamientos

Año	Totales
2005	10 establecimientos con 32 unidades (departamentos o <i>bungalows</i>).
2006	21 establecimientos con 68 unidades y 216 plazas.
2007	9 establecimientos con más de 25 plazas.
2008	17 establecimientos con 53 plazas; mejoras y ampliaciones en 6 establecimientos.
2009	14 establecimientos con 19 unidades y 68 plazas.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Dirección de Turismo.

En 2009-2010 las inversiones públicas y privadas continuaban, aunque en menor medida, siendo los principales rubros el alojamiento, spa, balneario, mejoras en espacios y bienes públicos (terminal de ómnibus, plazas), gastronomía y comercios en general. Existen cuatro proyectos de barrios privados cercanos al complejo que cuentan con financiación de inversores privados locales y externos a la ciudad.

Los avances de esta etapa convirtieron al complejo termal en el segundo más visitado de la provincia.

Implementación de políticas y estrategias de desarrollo del turismo

En el 2003 el gobierno municipal firmó un Convenio de Cooperación con la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), con el propósito de elaborar el Programa de Desarrollo Turístico Participativo. El informe final reflejó el diagnóstico competitivo de la oferta de turismo (infraestructura, educación y capacitación, identificación de mercados, servicios y productos, estadísticas, accionar público, información turística, calidad, me-

canismos de control y planificación urbana); de la demanda turística; la definición de la visión, misión y objetivos; la constitución del equipo local y la asignación de responsabilidades; y la definición de subprogramas y de estrategias de acción. Como objetivos se fijaron promover el potencial turístico para mejorar el desarrollo socioeconómico, mediante la generación de mayores ingresos, más y mejores empleos, y de la educación; impulsar el desarrollo y la competitividad del sector, preservando el medio ambiente, conservando y potenciando la identidad local y garantizando la seguridad; incentivar y orientar mayores inversiones internas y externas; y favorecer la integración turística regional, principalmente con las aldeas o ciudades cercanas. El programa debió integrarse al Plan Estratégico General de Villa Elisa.

Los temas críticos se agruparon en seis ejes: oferta, productos y servicios turísticos; segmentación de mercados y estadísticas; calidad turística; comunicación, promoción e información; planificación urbana ambiental e infraestructuras; y capacitación y concientización turística. A partir de los mismos se definieron los subprogramas. Se designó a la Dirección de Turismo como organismo ejecutor, fueron elegidos los coordinadores generales involucrando a actores públicos y privados, los líderes de cada subprograma y los actores colaboradores.

En el 2008, bajo el nombre de *Visión Turística Villa Elisa 2018*, se puso en marcha un nuevo Plan Estratégico de Turismo Sustentable. Fue impulsado por la Dirección Municipal de Turismo que consideró que, si bien el desarrollo turístico fue importante, necesitaban continuar trabajando de manera organizada, planificada y participativa. Tuvo como finalidad completar y articular los planes realizados tanto por la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) como el Plan Federal de Desarrollo del Turismo Sustentable (PFDTs) y por la Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos (PETS). Se financió con recursos del gobierno municipal.

Recuperó los antecedentes del Convenio de Cooperación con la UNSAM; las propuestas para el desarrollo turístico de la región de Colón realizada por el Centro de Investigaciones de la Escuela de Turismo de Suiza (2001), y las de los especialistas de Saboya (2005) en el marco de la cooperación descentralizada que mantiene con Argentina.

El nuevo plan se orienta a cumplir los siguientes objetivos:

- Revalorización de la identidad local, del patrimonio cultural y natural.
- Desarrollo solidario de colaboración y complementariedad con las localidades vecinas.
- Equidad en la distribución del ingreso.
- Colaboración y cooperación entre los actores del sector turístico.
- Competitividad del destino.
- Capacitación y mejora continua.
- Desarrollo de la calidad en la oferta turística.
- Creación de empleo de calidad.

En coincidencia con los campos de actuación del programa 2003-2004 las acciones de este plan fueron redefinidas en:

- *Mercado*: identificación y características de la demanda y definición de mecanismos de promoción a través del marketing y la comunicación.

- *Calidad y Capacitación*: acciones de fidelización del residente con el turismo, mediante actividades que promuevan la mejora continua de los agentes turísticos como estrategia para alcanzar la calidad y competitividad del destino y cuya meta es fidelizar a la demanda. Contiene las alternativas centro regional de capacitación, gestión de calidad, gestión de la demanda, comercialización y comunicación.

- *Organización público-privada*: lograr la concertación y coordinación público-privada, privada-privada y pública-pública que permita consolidar las actuaciones integradas a nivel local y micro regional. Contiene los subprogramas micro región, marco normativo y organización mixta para la gestión del destino.

- *Oferta Turística*: desarrollar nuevos productos, la puesta en valor de los existentes, la consolidación de la integración regional con productos que vinculen a las comunidades y el fomento de inversiones. Incluye el subprograma diversificación turística (revalorización de la oferta, circuitos y fomentos a las inversiones).

- *Planificación urbano-ambiental e infraestructura*: contiene el subprograma planificación urbano-turística bajo la premisa "Villa Elisa Ciudad Jardín".

Matriz n.º 3
Políticas y estrategias para el desarrollo del turismo

Denominación	Responsables	Organismo ejecutor	Año
Análisis de propuestas para el desarrollo del turismo en la región Colón.	Cooperación del Centro de Investigaciones de la Escuela de Turismo de Suiza.	Ninguno	2001
Programa de Desarrollo Turístico	Gobierno municipal en convenio con la Universidad Nacional de San Martín.	Dirección de Turismo Municipal	2003-2004
Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sustentable	Dirección de Turismo con recursos del gobierno municipal.	Dirección de Turismo Municipal	2008 En ejecución

Sobre la opinión vertida por los actores entrevistados respecto a los proyectos de turismo, la Dirección de Turismo considera que tanto los planes, como los programas o estrategias de desarrollo del turismo contribuyeron a ordenarlo y a profesionalizar su equipo de trabajo. Reconocen que no han implementado mecanismos ni realizado seguimientos sobre las políticas o estrategias llevadas a cabo debido, alegan, a la falta de tiempo y de recursos humanos y a la premura de las nuevas acciones, aunque saben que es un requisito necesario para dar continuidad al desarrollo. El resto de los entrevistados, cree que los planes son interesantes, sirven y valoran el accionar desde la Dirección de Turismo. La Coordinación del Plan de Desarrollo Local indicó que son positivos, que desde el organismo municipal de turismo se miran los problemas, se buscan soluciones, y tienen una capacidad crítica y de aprendizaje constante. La opinión más generalizada sobre los planes es que ‘sirven’ y son visualizados.

La Visión 2018 puntualiza: “Ser un destino turístico reconocido a nivel nacional por la excelencia en la calidad y diversidad de la oferta integrada micro regionalmente, y destinada a un mercado familiar que valore nuestro patrimonio natural y cultural, logrando un desarrollo armónico y sustentable de la actividad”.



Para acompañar el Plan, en el 2008 se diseñó la marca-ciudad. Se sostiene en las características e identidad de la ciudad, sus potencialidades y en la opinión y percepción de sus ciudadanos y visitantes. Refleja cinco atributos que la personifican: naturaleza, hospitalidad, esfuerzo, belleza y esparcimiento.

Acciones concretadas

Del total de las acciones previstas en el Plan se concretaron el asociativismo micro regional -siendo Villa Elisa un actor clave en el reinicio del trabajo conjunto desde 2009-; las directrices de calidad de termas y de accesibilidad en alojamientos; las acciones de comunicación y marketing; el desarrollo de un nuevo portal turístico del gobierno; las actividades para conocer el perfil, satisfacción, expectativas y percepción del visitante; la capacitación de recursos humanos; el fortalecimiento y la diversificación de la oferta de atractivos y actividades (Camino de los Colonos, Sendero de la biodiversidad, tren histórico, nuevas actividades recreativas y culturales; visitas guiadas gratuitas desde la Dirección de Turismo, actividades teatralizadas en Estancia Museo); las mejoras en el mobiliario y la tecnología en el organismo de turismo; la mejora de la articulación de actividades con el complejo termal; la categorización del 100% del alojamiento; la ampliación de la señalización de calles; la ejecución de material publicitario para eventos; el desarrollo de un *newsletter* turístico; y la formulación del proyecto arquitectónico Portal de Acceso y Centro de Informes para uno de los ingresos a la ciudad.

Marco normativo que acompaña al desarrollo turístico

Las políticas y estrategias para el desarrollo del turismo de Villa Elisa están acompañadas por normas, o adhieren a las provinciales, que tienden a resguardar situaciones que puedan producir el crecimiento de las actividades económicas, incluyendo la turística. Para esta última, se cuenta con la ordenanza relativa a la Preservación del Patrimonio, Mejoramiento y Recuperación de los Recursos Naturales y el Ambiente Humano (736/92); se creó el programa de preservación cultural, histórica, monumental, arquitectónica-urbanística y ambiental (Ordenanza 1279/04). Cuenta con el Código de planeamiento urbano y territorial (Ordenanza 1317/05) que atiende el

uso del suelo, las actividades a desarrollarse por zonas y se definen las clasificaciones de industrias y servicios según el grado de molestias y su posible ubicación. Fija las áreas urbanas, rurales, residenciales, urbanización condicionada, diferida y no urbanizable. La Ordenanza 1160/02 establece las restricciones a la división y al uso del suelo en la zona del complejo termal; la Resolución 344/09 DGR ER, atiende una reducción en el impuesto a los ingresos brutos de forma proporcional a las inversiones edilicias realizadas, y la exención total a los establecimientos de alojamiento nuevos y homologados por un período de cinco años. El Decreto 3177/83 reglamenta y categoriza los campamentos en la provincia; el Decreto 3025/83 hace lo propio respecto del funcionamiento de los restaurantes y actividades afines, y respecto de los alojamientos adhiere al nuevo Decreto 117/10.

Además, Termas de Villa Elisa es el primer complejo termal del país que adhiere y aplica las directrices de calidad estipuladas por el Ministerio de Turismo de la nación. Son un instrumento facilitador que actúa como guía orientadora, para mejorar la eficiencia y la eficacia en lo referente al cuidado del recurso termal, el ambiente y el paisaje; el gerenciamiento organizacional; la administración de personal; la seguridad, limpieza e higiene; la información y comunicación con los usuarios; la infraestructura, instalaciones y servicios, la valorización del recurso y la participación de la comunidad local.

Objetivos organizacionales del sector público y concertación con el sector privado

La Dirección Municipal de Turismo tiene como objetivos fijar las políticas del sector que permitan planificar, programar, promover, capacitar, preservar, proteger, generar inversión y fomentar su desarrollo; emplear el turismo como estrategia generadora de riqueza, distribución equitativa de beneficios, creación de empleo y diversificación de la

economía; y desarrollar los recursos naturales y culturales para su aprovechamiento sustentable. Determina que el desarrollo debe respetar las tradiciones, las prácticas sociales, culturales y el entorno natural. Promueven la formación de recursos humanos que fomenten el conocimiento y las habilidades para mejorar la atención, la calidad y competitividad del destino; la constitución de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas que contribuyan al fortalecimiento del sector; asegurar la asistencia a los visitantes estableciendo medios de información y facilitación específicos; promover un desarrollo equilibrado del espacio, tanto en la distribución, calidad y cantidad de la oferta, como en la distribución temporal y espacial de la demanda, y proponer las reglamentaciones relacionadas con las actividades turísticas.

Cuenta con un *staff* de ocho empleados, todos tienen formación en turismo (terciaria o universitaria), y cuentan con recursos tecnológicos.

El presupuesto municipal asignado al organismo tuvo un importante incremento. En 1999 fue de 33.791 dólares y en 2008 se elevó a 154.000. Los principales rubros en los que se emplea son el desarrollo de recursos y atractivos de administración municipal; el fortalecimiento de emprendimientos; la capacitación del sector privado y personal del organismo; las acciones de promoción y marketing; la aplicación de normas de calidad, investigaciones, acciones estratégicas asociativas; la facilitación a través de la orientación turística; las gestiones de fomento a la inversión privada; las articulaciones de programas y proyectos con otros organismos (MINTUR, Secretaría de Turismo Provincial, Plan de Desarrollo Local, entre otros); los eventos, concientización, y mejora de la organización, equipamiento, infraestructura y tecnología del organismo.

En todo el proceso de desarrollo del turismo de la ciudad, la relación entre los sectores

público y privado fue y es relativa, pues ambos consideran que es una asignatura pendiente. Si bien mantienen diálogo, prácticamente no llevan a cabo acciones conjuntas. Los actores entrevistados tendieron a expresar que ‘hay algo que falla’. Solamente trabajan conjuntamente en proyectos específicos, básicamente en la promoción y comunicación del destino y en el fortalecimiento y diversificación de la oferta.

La mayoría de los empresarios realizaron inversiones sin ningún tipo de beneficio del gobierno, exigen que se declare la zona de termas de carácter industrial, turístico y de servicios, y peticionan por una desgravación del 50% para la instalación de gas natural y energía eléctrica. Los comerciantes solicitan beneficios en la baja de los impuestos, aunque el gobierno no está de acuerdo porque consi-

dera que tienen una importante rentabilidad, situación que produce pugnas.

Un hecho notable es que desde el origen de la actividad turística, según el organismo de turismo, no se identificaron actores que perturbaran o se opusieran a su desarrollo.

Análisis de la oferta turística

Los elementos del sistema turístico analizados brindaron como resultado que en 1999 prácticamente no existían establecimientos directamente relacionados con el turismo, mientras que en el 2009 se incrementaron a más de 100, según se desglosan en la siguiente matriz.

El mayor crecimiento de la oferta se concentra en alojamientos, gastronomía, artesanías y servicios complementarios.

Matriz n.º 4
Análisis de la oferta turística

Elemento	Cantidad (1999)	Cantidad (2009)
Alojamientos	2 <i>bungalows</i> 329 plazas (2002)	1.774 plazas (excluye las no habilitadas y de refuerzo de altas temporadas).
Alimentos y bebidas	2 establecimientos	15 establecimientos 255 cubiertos
Nuevas tecnologías relacionadas con el turismo	No posee	Acceso a internet y correo electrónico. Sitios web del Complejo Termal, Dirección de Turismo, y algunos prestadores de servicios y Centrales de Reservas. Sistema (SIGVE y SITER).
Servicios de transporte	Urbano: no posee. Empresas de remises: 1 Interurbano: sin datos	Urbano: sin variaciones Empresas de remises: 11 Servicios interurbanos: 2 Servicios a localidades cercanas: 1
Infraestructura del transporte	Rutas de acceso: RN 14, 130 y 18. Puertos: no Aeropuertos: no Terminales ómnibus: sí	Sin variaciones

Atractivos turísticos	4	6 (Ver matriz n.º 3)
Productos turísticos	No identificados	7 (Ver matriz n.º 4)
Empresas de viajes y turismo	No posee	4 Centrales de reservas de alojamiento. 1 Agencia de viajes.
Centros artesanales y comercios de productos regionales	1	17, incluyendo a 20 artesanos y casas de productos regionales.
Desarrollo de nuevas infraestructuras relacionadas con el turismo	No identificadas	Bici senda asfaltada que conecta a la ciudad con el Complejo Termal y una senda peatonal.
Otros servicios periféricos (surgidos a partir del turismo).	No identificados	Casas de cambio: 1 Estaciones de Servicio Centros de Telecomunicaciones: 7 Kioscos varios Rotiserías: 17 Varios centros de estética Nuevos supermercados Heladerías <i>Pubs</i> Artículos de <i>camping</i> Casas de fotografía Talleres mecánicos Laverrap: 6 Otros
Servicios de recreación y esparcimiento surgidos a partir del turismo	-	Cine Teatro <i>Restaurant show</i>

Fuente: Elaboración propia.

Las vías de acceso que conectan a Villa Elisa con los principales centros emisores de turismo son accesibles durante todo el año, y desde el 2011 se incorpora una autovía desde Buenos Aires, su principal centro emisor. Semejantes son las condiciones de acceso a los distintos productos turísticos que además cuentan con señalización. El transporte interurbano conecta a la ciudad con Buenos Aires, Paraná, Rosario, Santa Fé y Córdoba. Tam-

bién hay servicios de *vans* hacia las ciudades cercanas a Colón y Ciudad del Uruguay.

Clasificación de atractivos turísticos

La siguiente matriz presenta la clasificación y jerarquización de los atractivos turísticos de la localidad, según los criterios de OEA-CICATUR, considerando el grado de importancia para su aprovechamiento.

Matriz n.º 5
Clasificación de atractivos turísticos

Atractivos	Clasificación	Jerarquía
Aguas termales	Sitio natural y realización técnica científica	3
Tren histórico	Realización técnico-científica	3
Festival Provincial de Danza Argentina e inmigrantes. Fiesta Provincial de Los Jardines	Folclórico –acontecimiento programado–	3
Deportivo (golf)	Acontecimiento programado	2
Museo El Porvenir	Histórico cultural	2
Balneario Municipal	Sitio natural	1

Fuente: Elaboración propia.

Algunos atractivos están en etapa de recuperación. Además se puso en marcha el sendero de la biodiversidad y el avistamiento de aves. Se inició la puesta en valor del Camino de los Colonos, recorrido de unos 15 kms., que

permite observar las actividades productivas, herramientas, gastronomía y la herencia cultural, y tienen un proyecto para el mantenimiento de los monumentos de la ciudad.

Matriz n.º 6
Estacionalidad de productos turísticos

Producto	Período Alta Temporada	Atracción Turística o Excursionística
Termal	Enero, febrero, abril, octubre	Ambas con mayor porcentaje de turistas.
SPA	Enero, febrero, abril, octubre	Mayor porcentaje de turistas
Playa fluvial	Enero, febrero; en menor medida diciembre y marzo	Ambas
Tren turístico	En alta temporada, aunque continúa en media y baja.	Ambas
Rural (Almacén de don Leandro)	Enero, febrero y julio	Mayor porcentaje de turistas
Golf (9 hoyos)	Todo el año	Sin datos
Histórico-cultural: Festival Provincial de Danzas Museo El Porvenir Fiesta Provincial de Los Jardines.	Semana del 17 de agosto. Igual que la temporada de termas Mes de octubre	Ambas

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los productos, la mayoría concentra la captación de demanda en el período estival, con excepción de Semana Santa,

siendo muy pocos los que son aprovechados en períodos de media o baja temporada.

Análisis de la demanda y efectos económicos

Variación de la afluencia de turistas

Entre los años 2000 y 2009 el Complejo Termal tuvo importantes incrementos en los ingresos, aunque también en las oscilaciones. En 2000 los mayores ingresos se produjeron de octubre a marzo y el más alto, en abril, debido a Semana Santa. En el 2009 los meses de enero y febrero fueron los de mayor

afluencia, seguidos por octubre y abril. Los de mayor ocupación fueron enero (80%), febrero (73%), octubre (70%), y abril (61%). El destino tuvo periodos de baja ocupación cercanos al 35%. Además, desde el origen de las termas, el nivel de demanda fue oscilando sin ninguna lógica estacional aparente.

De los ingresos generados por el turismo, el efecto fuga es poco significativo y se reinvierte mucho en la ciudad.

Matriz n.º 7
Variación de la demanda y efectos económicos

Año	Cantidad arribo de visitantes	Gasto promedio diario (en US\$)	Promedio de estadía (en nts)	Meses de mayor ocupación
2002 (Primer dato disponible)	124.434 (62.572 turistas y 61.862 excursionistas)	17,60 (Turistas) 8 (Excursionistas)	2.15	Octubre, marzo y abril
2009	189.218 (Incluye 44.220 excursionistas y 25.806 residentes)	42 (Turistas) 22.60 (Excursionistas)	2.95	Enero, febrero, octubre y abril

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Dirección de Turismo.

Variación en la caracterización de la demanda

Villa Elisa recibe una demanda eminentemente nacional. En el 2009 el 77% de los visitantes procedían del área Metropolitana de Buenos Aires; seguidos por las provincias de Santa Fé (10,5%), Córdoba (4,5%) y Entre Ríos (4%). El mercado corresponde al segmento de nivel socioeconómico medio, parejas y familias con niños, y de 30 años en adelante.

La Visión 2018 resalta que les interesa captar el mercado turístico familiar, y las acciones promocionales se focalizan hacia los actuales mercados de mayor demanda, aunque también estimulan a otros emergentes o potenciales. Según las pautas de consumo y estilos de vida se orientan a personas que

valoran los aspectos ambientales saludables y con poca intervención, la “vida pueblerina”, la tranquilidad, y que privilegian el descanso.

Matriz n.º 8
Variación de la demanda

Años	Oscilación
2000-2001	+ 10,5%
2001-2002	+ 49,15%
2002-2003	+ 16,6%
2003-2004	+ 5,2%
2004-2005	- 1,9%
2005-2006	+ 5,17%
2006-2007	- 3,8%
2008-2009	- 7%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Dirección de Turismo.

Beneficios y perjuicios producidos por el turismo en la comunidad residente

En Villa Elisa desde los inicios del desarrollo del turismo se produjeron avances en las inversiones de infraestructura vinculadas a la planificación del desarrollo, y se realizaron mejoras en algunos atractivos turísticos. Algunas de ellas se efectuaron para mejorar la calidad de vida de los residentes, y otras pensando en el aprovechamiento turístico, con beneficios para los ciudadanos.

Se produjo la recuperación de sitios para la protección ambiental o patrimonial. La creación del sendero de la biodiversidad, el relevamiento del patrimonio histórico cultural y natural, la creación de un jardín botánico y la recuperación del tren histórico son las acciones más importantes, llevadas a cabo por el Plan de Desarrollo Local conjuntamente con el gobierno municipal.

La entrevista de percepción realizada a los actores seleccionados sobre los impactos del turismo brindó importantes resultados, por lo general favorables para el turismo.

Puntualmente, el Presidente de la Cooperativa de Arroceros comentó que el turismo fue muy positivo como paliativo de la crisis 1999-2001, debido a que posibilitó nuevos puestos laborales, y por lo tanto se redujo la tasa de desempleo; además favoreció el crecimiento, la realización de obras municipales, mejoró la estética de la ciudad y como un todo aportó al progreso.

Sin embargo, la representante de la principal empresa avícola, Noelma, también mencionó aspectos negativos. Admitió que el turismo los afectó en la captación de recursos humanos porque muchos optaron por esta actividad, y otros, como los obreros, se inclinaron por la construcción de escenarios dirigidos a ese sector. El turismo incrementó los alquileres de las propiedades, situación que les

dificultó la contratación de personal de otras localidades, debido a que la relación salario-alquiler no les permitió sustentarse. Por el contrario, la empresa identificó como hechos favorables que directa o indirectamente todos los habitantes se relacionaron con el turismo, la población obtuvo mayor poder adquisitivo, y por lo tanto aumentaron las ventas en los comercios generales y se dispusieron más servicios que los beneficiaban.

Sobre los impactos que el turismo produjo respecto de brindar mayores oportunidades para la comunidad, y que contribuyeron a la mejora de sus condiciones generales de vida, los resultados resaltan que la actividad evitó los movimientos producidos por las caídas cíclicas del sector agropecuario y actuó como amortiguador de las crisis. Produjo más, y diversas opciones de empleo. Debido a la ausencia de datos, en paralelo con esta investigación en el 2010, conjuntamente con la Dirección de Turismo, se realizó el relevamiento de puestos de trabajo. Determinó un total de 769 empleos, siendo 550 de carácter directo y 219 corresponden a servicios complementarios. El mayor número de personas con formación universitaria y terciaria se desempeña en los productos turísticos (Termas y spa), en el organismo, las empresas y guías del mencionado sector. *Además, se identificaron 98 empleos temporales, básicamente en los rubros de alojamiento y productos turísticos. De éstos, un 50%, si bien son empleos de carácter temporal, mantienen cierta continuidad durante el año. El porcentaje restante corresponde al empleo ocasional en función de las altas temporadas turísticas, y durante lo que queda del año se desempeñan en actividades ajenas al turismo.*

De los 216 puestos producidos por los servicios complementarios, muchos surgieron y se ampliaron a partir del turismo. El 82% de los empleos directos poseen cobertura social, situación que permite interpretar que

ese porcentaje de empleados se encuentra en condiciones de legalidad.

Además, porque crearon sus propias alternativas laborales, hay que sumar a 272 personas inversoras en el Complejo Termal, incluyendo a Socios Termas Villa Elisa, Socios Spa Termas Villa Elisa y propietarios de *bungalows* en Termas.

Matriz n.º 9
Distribución comparativa del empleo por actividad productiva

Actividad	Puestos de trabajo estimados	Nivel de formación promedio
Avícola	330	Escolaridad primaria y secundaria.
Arrocera	107	Escolaridad secundaria.
Turismo	769	19% con escolaridad primaria. 17 % con formación terciaria. 7 % con formación Universitaria. 57 % con formación secundaria, terciaria o universitaria incompleta.

Fuente: Elaboración propia.

Del total de las entrevistas efectuadas y del relevamiento del empleo realizado, se desprende que el turismo en la ciudad tendió a mejorar las oportunidades y lideró la generación de empleo, contribuyó a frenar el fenómeno migratorio, en particular de los jóvenes que no contaban con opciones laborales. Muchos de ellos quienes partieron de la ciudad, encontraron una motivación para regresar, aunque no existen cifras oficiales que sustenten cuál es el porcentaje de retornos.

También reconocen que el turismo logró que las personas que no trabajaban en relación con el agro pudieran tener un pequeño nego-

cio, que les permitiera adquirir ingresos, esto los obligó a asistir a cursos de capacitación en los que aprendieron como atender y recibir al turista. Interpretan que esas actividades son un aporte social significativo que los ayuda a tener nuevas vivencias. Los ciudadanos van mejorando su actitud respecto de lo que significa atender y recibir que luego se refleja en las relaciones con los miembros de la comunidad. Debido a esto, algunos entrevistados reconocieron que la población de Villa Elisa “ya no es la de antes”. Se presentó una mejora en la economía familiar, puesto que muchos hogares incorporaron el alquiler de habitaciones que tenían disponibles o habilitaron pequeños departamentos que reforzaron sus ingresos. Este fue otro de los aspectos resaltados.

Se evaluó positivamente la distribución de los ingresos económicos respecto de los otros sectores productivos, que a su vez deriva en un efecto multiplicador. Esto se debe a que el efecto fuga es poco significativo, los ingresos permanecen y se reinvierten en la ciudad. Una mayor agilidad en la instrumentación de mejoras por parte del gobierno, debido a la dinámica del turismo, produjo que determinados habitantes accedieran rápidamente a servicios como el alumbrado público.

Cuando se consultó si los ciudadanos obtuvieron mayores alternativas de entretenimiento, de oferta cultural, y de servicios a partir del turismo, los entrevistados coincidieron en resaltar que hay nuevas posibilidades. Valoran más los eventos al aire libre, existen grupos de teatro, una sala de cine, exposiciones de artesanías y productos regionales. Poseen, además, lavaderos automáticos, rotiserías, mayor oferta gastronómica, incluyendo restaurantes con *shows*; tiene acceso a las piscinas de los hoteles, al casino, hay mejoras en las comunicaciones, aunque en este caso no necesariamente se deben al turismo. También contribuyeron a la calidad de vida el acceso a las aguas termales y los spa.

Acerca de cuáles fueron las mejoras urbanísticas, las inversiones en infraestructura y en servicios públicos a partir del turismo y que beneficiaron a la comunidad local, se destacó que el gobierno local, desde el inicio, realizó un acompañamiento debido a los requerimientos de los inversores. Se abrieron nuevas calles, se asfaltaron otras y la señalización ordenó el tránsito.

Las escuelas secundarias ampliaron sus horarios y se construyeron nuevas. Implementaron carreras de formación terciaria como profesorado, y se proyectó una escuela de turismo. Se crearon talleres con orientación turística en las escuelas de oficios, y una tecnicatura universitaria a través de la modalidad de aula satelital. Perduran las falencias en el sistema de salud debido que, por ejemplo, no disponen de servicios de emergencias médicas y unidades móviles que garanticen un rápido acceso para toda la ciudad.

Sobre las posibilidades de recuperación de actividades relacionadas con el turismo, el Centro El Ombú expresó que más de 20 artesanos locales trabajan y venden sus productos empleando materiales de la zona, comercializan mucho más y esto les permite mejorar sus condiciones de vida. Realizan talleres de capacitación para optimizar la calidad de las artesanías. Algunos horticultores aumentaron su producción para proveer al sector del turismo. Gran parte del comercio se ha revitalizado, se produjeron nuevos negocios para la venta de comidas, bebidas típicas y artículos regionales, cuya producción involucra a productores y a artesanos locales.

Cuando se consultó si el turismo contribuyó a la revalorización del entorno natural y cultural, se especificó que la ciudad cuenta con la misma extensión de espacios verdes que hace 20 años. Sin embargo, se mejoró la conservación y cuidado de senderos y plazas, aunque algunas presentan falencias. Los habitantes mejoraron sus casas, comercios y jardines optimizando así la imagen de la ciudad.

Como Villa Elisa es una ciudad pequeña, se solicitó a los entrevistados la opinión sobre si es beneficiosa la construcción de barrios privados y la expansión de la ciudad. Las opiniones fueron variadas pero, si bien hay actores a favor y en contra, reconocen que una ordenanza municipal no permite instalar dentro este tipo de barrios escuelas o supermercados para no generar sociedades cerradas. Los barrios privados no les molestan en la medida en que no sean una ciudad aparte a modo de *ghetos* aislados, sino que se integren a la localidad. El crecimiento de la población no es una preocupación, en tanto la ciudad continúa manteniendo el espíritu de pueblo chico y prevea un tope en su crecimiento.

También se consultó sobre los problemas críticos que el turismo pudo generarles. Piensan que si bien en una primera etapa parte de la población se oponía a su desarrollo, debido a que tenían temor de perder su seguridad o idiosincrasia, en general están conformes y no encuentran grandes desventajas.

El único problema identificado como preocupante por todos los entrevistados es el fuerte incremento en el valor del suelo que se sobrevaluó, al igual que los precios de las propiedades y los alquileres. Se informó que el impacto inmobiliario varió de 3000 dólares, el valor de un lote de 300 m² antes del desarrollo del turismo, a 30.000 dólares en el 2009. El interés por la compra de lotes para la construcción de alojamientos y otras prestaciones turísticas, además de la construcción de viviendas y de barrios privados por el crecimiento poblacional, produjeron los acelerados incrementos.

En la búsqueda de bajar los precios, el gobierno municipal facilitó el loteo de tierras. Sin embargo, las inmobiliarias locales no ceden y los precios continúan muy por encima de los valores históricos. Esta situación les dificulta, en particular a los más jóvenes, el acceso a la vivienda, e incluso al gobierno la posibilidad de implementar planes habitacionales, porque para ello es preciso contar con terrenos.

A esto se suma una sutil resistencia a la concentración de turistas de forma simultánea en las altas temporadas. Si bien no es un problema grave, dicen que 'la tranquilidad se les escapo un poco de las manos'. La población cambió sus hábitos de seguridad, aprendió a 'cerrar las puertas de sus casas con llave', atendiendo la recomendación de las fuerzas policiales, que además realizan campañas preventivas sobre cómo deben cuidarse. En ese sentido, les interesa que el turismo continúe creciendo de forma ordenada, garantizando esos aspectos. El incremento en el tránsito es otro de los temas que los afecta aunque a una escala poco relevante.

Finalmente, ante la consulta de si el turismo incentivó algunas conductas inapropiadas en la comunidad, la respuesta generalizada fue negativa.

Tipología adoptada de desarrollo turístico

En Villa Elisa el desarrollo del sector se emprendió a escala municipal, y tiende a articularse con la micro-región turística que integra. Según la actividad proyectada sobre el espacio, se corresponde principalmente con el turismo de tipo termal.

La actividad se inicio mediante la tipología de desarrollo catalítico, donde la planificación del parque termal actuó como el principal agente que lideró e impulsó el desarrollo por parte de las empresas y los ciudadanos. La Dirección de Turismo sostiene que luego de la puesta en marcha del Complejo Termal, tanto para el área del complejo como para la zona urbana, se encausó siguiendo los criterios de la planificación. Disponen de numerosas normas que tienden a lograr un desarrollo planificado como el Código de Planeamiento Urbano y Territorial que define las áreas para el uso del suelo y las distintas actividades que pueden realizarse. Sin embargo, en la práctica reconocen que han avanzado sobre la base del concepto 'prueba y error'.

Siguiendo los planteamientos de Cordero A. se ajusta al modelo de predominio de participación local en la oferta turística; aunque también cuenta con una pequeña intervención del modelo combinado, porque hay cierto aporte económico externo a Villa Elisa. Sobresale el desarrollo de tipo incluyente sostenido en las lógicas del desarrollo local, que tiende a integrar y beneficiar, en mayor o menor medida, a toda la comunidad residente logrando una mayor equidad social.

La categoría de destino según la oferta, corresponde a la de destino-producto ya que por sí mismo constituye un producto turístico que desarrolla y garantiza prestaciones, atractivos y entretenimientos.

Pertenece a los destinos de captación de demanda de corta distancia y predominantemente nacional. Según la permanencia corresponde a las estadías cortas, y por su funcionamiento asume básicamente la condición de destino turístico de estadía porque los visitantes permanecen en el destino el total del tiempo destinado al viaje. Desde el punto de vista de la organización y el funcionamiento se rige por el modelo *one to one*, o de fragmentación, caracterizándose las empresas por su espontaneidad y acciones independientes; no existe colaboración entre las empresas, los operadores y los administradores del destino. Casi el total del turismo es de tipo independiente donde el visitante gestiona la información, reserva y compra servicios.

En la identificación de la etapa del ciclo de vida del destino, la Dirección de Turismo afirma que aún se encuentra en la fase de crecimiento porque, aunque en menor medida, las inversiones continúan, se realizan mejoras en los emprendimientos existentes, a pesar de que se observa decrecimiento en la la demanda. Se circunscribe dentro del tipo de destino de desarrollo rápido porque el crecimiento más importante se produjo en menos de diez años.

Matriz n.º 10
Tipologías de desarrollo del turismo

Según la actividad proyectada en el espacio	Turismo termal
Según tipología de desarrollo	Catalítico Con predominio en las inversiones de participación local.
Categoría de destino según la oferta	Destino-producto
Según organización y funcionamiento	Modelo <i>one to one</i>
Según los productos y actividades dominantes	Turismo de salud asociado a la valoración del cuerpo humano, superación del estrés, al sentido lúdico y la recreación.
Etapas del ciclo de vida	Crecimiento Tipo de destino de desarrollo rápido.
Según la distancia de captación de demanda	Corta distancia
Según la permanencia de la demanda	Estadías cortas

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Los resultados de la investigación sobre el desarrollo del nuevo destino turístico de Villa Elisa, no dejan dudas de que es posible implementar las características del desarrollo local, en el turismo. Para este caso concreto ‘lo local’ se circunscribe a escala municipal aunque se proyecta hacia la integración micro-regional. Fue posible verificar la aplicación de ciertos fundamentos e instrumentos en los cuales se sostiene esta alternativa de desarrollo. De forma tal, que fue la alta participación de la sociedad civil la que se organizó y acompañó al gobierno para potenciar el desarrollo y liderar el proceso de cambio estructural, que dio respuesta a

la crítica situación que a fines del siglo xx y principios del xxi atravesaba Argentina y que repercutió en el municipio. Esta posibilidad de desarrollo se sustenta en los puntos elementales tendientes a mejorar la calidad de vida y la equidad social, abarcando tanto el desarrollo económico como el social, ambiental y humano, y procurando el equilibrio espacial y territorial. En estos primeros diez años de desarrollo del turismo en Villa Elisa todos esos aspectos fueron comprendidos.

El proceso del fomento del turismo se produjo a partir de la transferencia del excedente de recursos de las actividades tradicionales y de la introducción y adaptación a las innovaciones, cuestiones propias del desarrollo de la zona. Lo local asume determinadas semejanzas territoriales, identitarias, culturales, de recursos y de concertación de actores, factores que también se encontraron representados en este caso de estudio.

La implementación y continuidad en las políticas y estrategias de desarrollo del turismo produjeron beneficios más equitativos, respecto de las actividades productivas tradicionales, a la comunidad involucrada, y permitieron la reinversión de los recursos en el propio espacio local a partir de impulsar un proyecto participativo común. Para ello, se rescata como significativo el rol de la Dirección de Turismo Municipal que desde el inicio del turismo termal impulsó planes y estrategias e implementó acciones concretas que apuntalaron la evolución. Estos aspectos fueron rescatados por los actores consultados.

Es importante el fortalecimiento institucional existente de la mano de diversas asociaciones así como la coordinación del Plan de Desarrollo Local. Por el contrario, se considera que sería beneficiosa una mayor coordinación entre las diferentes asociaciones que trabajan para fomentar el desarrollo integral de la ciudad, de forma que les permita optimizar recursos y resultados. El gobierno local

acompañó durante el período que abarcó este estudio el proceso asignando a la actividad con un notable incremento en el presupuesto, situación que les permite continuar avanzando, no solo con campañas comunicacionales, sino sobre hechos concretos de la oferta. Proponer hacia la capacitación y motivación del personal del organismo de turismo, y hacerlo extensivo a los prestadores de servicios es otro de los aspectos destacables.

El sólido marco normativo encausó el turismo buscando orientarlo y ordenarlo. También se rescata la articulación y relación del municipio con las políticas nacionales y provinciales.

La totalidad de los entrevistados valoró el desarrollo del turismo como muy positivo, no solamente por la generación de empleo y de emprendimientos, sino porque se favorecieron con mayores ofertas de ocio, con una mejora de la imagen de la ciudad a partir del cuidado del entorno natural y urbano, y por los significativos aportes sociales que los ayudaron a tener nuevas vivencias y actitudes con los visitantes que también se reflejan en las relaciones con otros miembros de la comunidad. Se ha generado una identidad colectiva alrededor de la nueva actividad, la ciudad evoluciona de forma integrada y los residentes conviven armónicamente con los turistas.

A pesar de estos avances es conveniente preguntar qué resta por hacer. Como es necesario comprender que los actuales procesos de desarrollo se materializan en una etapa marcada por la incertidumbre, la competencia y los cambios permanentes la comunidad debe estar atenta respecto de la evolución futura del turismo. Un síntoma que llamó la atención es la caída producida en la recepción de visitantes en los últimos años, mientras que, por el contrario, la oferta de servicios sigue incrementándose, situación que de no adoptarse medidas puede producir perjuicios en los inversores. Las limitaciones observadas,

respecto a la falta de cooperación entre los organismos públicos y privados, deben tender a subsanarse mediante una mayor efectividad, en particular en la concreción de acciones y en la continuidad en el largo plazo.

Como recomendaciones se propone agilizar la puesta en marcha y la introducción en el mercado del desarrollo concreto de circuitos turísticos micro-regionales, que les permitan la captación de demanda de perfil itinerante que contribuya, por un lado, a su diversificación, y por el otro, a atenuar los meses de baja temporada, y posiblemente incrementar el promedio de estadía. El avance en la integración/articulación micro-regional puede permitir homogeneizar infraestructuras y servicios, posiblemente compartir la demanda futura, incorporar el turismo de tipo itinerante, y que la ciudad actúe como posible centro de distribución.

Necesariamente el producto termal debe ser acompañado por el mayor fortalecimiento de otros existentes, sumando, de ese modo, un valor añadido diferenciador al destino. Para ello deben implementar una agenda anual, que actúe como reguladora de la demanda, entrecruzando los diferentes productos turísticos.

Valorar un mayor posicionamiento micro-regional y más diverso, puede ser un factor que los diferencie de los restantes destinos turísticos cercanos y centrados en el producto termal. Pueden tender a recuperar productos turísticos históricos y discontinuados como el circuito de la producción de arroz y el cooperativismo. Es posible pensar en la estrategia de destino tipo red, donde los servicios se brinden de manera entrelazada entre las empresas del destino, ofreciendo y promoviendo una identidad precisa que permita la captación de pequeños contingentes organizados y no estacionales, que pueden actuar como paliativos, por lo menos para las temporadas de baja ocupación.

Es imperiosa la adopción de medidas urgentes por parte del gobierno para frenar el aumento acelerado del valor del suelo, las viviendas y el alquiler, los únicos puntos observados como críticos que generan tensiones sociales y presionan una actuación del Estado, y que daría lugar a prevenir el origen de asentamientos precarios. Deben continuar trabajando en las mejoras pendientes tanto en la infraestructura pública como en los servicios. Es requisito mejorar la conectividad micro-regional y provincial garantizando servicios de transporte público que faciliten el desplazamiento entre las distintas localidades o aldeas cercanas.

En términos de demanda, pueden investigar sobre nuevos mercados de la propia región litoral, así como de la cercana República Oriental del Uruguay, debido a que cuentan con acceso vial garantizado y rápido.

Para concluir, el conjunto de iniciativas locales públicas, privadas y el acompañamiento de la ciudadanía, que mantuvo una actitud pro-activa, sumado al liderazgo local han posicionado al turismo como el primer sector dinamizador de la ciudad. Este contribuyó a diversificar la matriz de desarrollo y a generar mayor riqueza. Para dar armónica continuidad al proyecto es preciso mantener el timón centrado en la evolución del turismo de forma planificada, bajo la tipología catalítica, no descuidar los inconvenientes detectados y adoptar rápidamente las mejoras requeridas.

Bibliografía

Acerenza, M. (1995). *Administración del turismo*. México: Editorial Trillas.

Albuquerque, F. (2002). *Marco conceptual y estrategias del desarrollo local*. Instituto de Economía y Geografía, Madrid.

Arocena, J. (2002). *El desarrollo local un desafío contemporáneo*. Uruguay: Editorial Taurus-Universidad Católica.

Cordero, A. (2003). *El turismo y la dependencia latinoamericana*, en: Anuario Social y Político de América Latina y el Caribe (6). Flasco / Unesco / Nueva Sociedad, Caracas, pp. 104-111.

Cuervo, R. (1967). *El turismo como medio de comunicación humana*. Departamento de Turismo del Gobierno de México.

Decreto Provincia de Entre Ríos (3025) 83.

Decreto Provincia de Entre Ríos (3177) 83.

Ejarque, J. (2003). *Destinos turísticos de éxito*. Madrid: Pirámide.

Gobierno de Entre Ríos (2008). *Plan estratégico de desarrollo turístico sustentable PEDTS de la provincia de Entre Ríos*. Paraná.

Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. *Ubicación de parques y áreas industriales de la provincia*, Recuperado de <http://www.entrerios.gov.ar/produccion>. Consultado en: marzo 15 de 2020.

Gobierno de Villa Elisa. *Recursos económicos de Villa Elisa*. Recuperado de <http://www.villaelisa.gov.ar/>. Consultado en: marzo 18 de 2010.

Indec (1997). *Los municipios de la provincia de Entre Ríos*. Estadísticas básicas, Buenos Aires.

Indec (2001). *Censo Nacional de población y viviendas 2001*. Resultados preliminares. Total del país, Buenos Aires.

Informe Estadístico de la Provincia De Entre Ríos. Recuperado de www.entrerios.gov.ar/dec. Consultado en: marzo 25 de 2009.

Jafari, J. (2005). *El turismo como fenómeno global* en: Noticias OMT, año 19 (3).

Ley De La Provincia de Entre Ríos n.º 9678. Marco regulatorio manejo de los recursos termales.

Mapa de Entre Ríos. Recuperado de <http://www.entrieriostotal.com.ar/provincia/imagenes/mapaentrierios.gif>. Consultado en: julio 9 de 2010.

- Molina, S. & S. Rodríguez (1991). *Planificación integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica*. México: Trillas.
- Oficina Internacional Del Trabajo (OIT). (2001). *El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo*. Ginebra,
- OMT. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Edición Organización Mundial del Turismo.
- Ordenanza Ciudad de Villa Elisa n.º 1317/2005 Código urbano y territorial.
- Ordenanza Ciudad de Villa Elisa n.º 1.160/2002.
- Ordenanza Ciudad de Villa Elisa n.º 1279/2004.
- Ordenanza Ciudad de Villa Elisa n.º 736/1992.
- Pearce, D. (1991). *Desarrollo turístico*. México: Editorial Trillas.
- Resolución Dgr Er 180/2006.
- Salva Tomas, P. (1998). *Los modelos de desarrollo turístico en el mediterráneo*, en: Cuadernos de Turismo n.º 2, Universitat de les Illes Balears.
- Saez Cala, A. y P. Martín (2006). *Estructura económica del turismo*. Madrid: Editorial Síntesis,
- Secretaría de Estado de la Producción del Gobierno de Entre Ríos. *Padrón de Industrias forestales primarias*, en: www.entrerios.gov.ar/produccion, ingresado el 15/07/2003.
- Sectur (2005). *Turismo 2016, Argentina Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*, en formato CD ROM.
- Sectur, (2006). *El empleo en las ramas características del turismo* versión digital.
- Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos. *Fuente Investigación integral de mercado turístico edición verano 2009*, Recuperado de http://www.errerter.gov.ar/b2/?page_id=3864. Consultado en: diciembre 22 de 2009.
- Wallingre, N. (2007). *Limitaciones o beneficios del desarrollo local en el turismo*, en: *Tiempo de Gestión* n.º 3, Año 3, Facultad de Ciencias de la Gestión. Universidad Autónoma de Entre Ríos.
- Wallingre, N. (2008). *Evolución del desarrollo del turismo en la provincia de Entre Ríos*, en: *Tiempo de Gestión* n.º 5, Año 4, Facultad de Ciencias de la Gestión. Universidad Autónoma de Entre Ríos.
- Wallingre, N. (2009). *Alternativas de desarrollo de los destinos turísticos*, en: *Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos*, Wallingre, N., Villar, A. (comps.), Universidad Nacional de Quilmes, pp. 21-50.
- Wallingre, N. & Toyos, M. (2010), *Diccionario de turismo, hotelería y transportes*, 2.ª ed., Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- Wallingre, N. y Villar, A. (comps) (2009). *Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos, políticas y estrategias*. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- Wallingre, N. (2004). *Informe final Convenio de Cooperación para el desarrollo turístico UNSAM- Municipalidad de Villa Elisa, Programa de desarrollo turístico participativo*.