



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA Y TURISMO

TESIS DE DOCTORA EN GEOGRAFÍA

**“Análisis de las interrelaciones del sector turístico,
sinergias y capacidades del territorio y proyección del
escenario futuro. El caso de Miramar, Buenos Aires,
Argentina”**

Tesista: Julieta Maffioni

Directora: Patricia Ercolani

Codirectora: Marcela Bertoni

BAHÍA BLANCA, 2022

PREFACIO

Esta tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Doctora en Geografía, de la Universidad del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad y otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Geografía y Turismo durante el periodo comprendido entre mayo de 2010 y el 4 de octubre de 2022, bajo la dirección de la Dra. Patricia Ercolani y la codirección de la Dra. Marcela Bertoni de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Lic. Julieta Maffioni

Certificamos que en la versión final digital de tesis presentada fueron incluidos los cambios y correcciones sugeridas por los jurados.

Dra. Patricia Ercolani (Directora) y Dra. Marcela Bertoni (Co-Directora)



Universidad Nacional del Sur
Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el .../.../..., mereciendo la calificación de....

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral es el resultado de muchos años de trabajo. Quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron en el camino de su elaboración.

En primer lugar, a mi tutora, directora de mis becas y de la tesis, la Dra. Marcela Bertoni. Durante estos años como becaria e investigadora, me formó, aconsejó y aportó valiosa y sustancialmente a mi trabajo, siempre con dedicación y paciencia. En este sentido, también reconocer la labor de la Dra. Patricia Ercolani, que me guio y dirigió en todo el proceso de tesis en la Universidad Nacional del Sur.

En segundo lugar, a mis compañeros del grupo Economía Ecológica que me apoyaron, ayudaron y alentaron en todo momento: Valeria, Joaquín y María José.

En tercer lugar, a todas las personas que dedicaron su tiempo a contestar mis preguntas y participaron en las entrevistas, reuniones y encuestas; sin ellos no hubiera sido posible este documento.

Y en último lugar, pero no menos importante: a mamá, papá y Flor; Germán, mi compañero de vida; y amigos y familia, quienes me motivaron y estuvieron siempre presentes con su afecto y compañía.

Julieta

RESUMEN

El escenario turístico plantea retos al modelo tradicional de sol y playa, que conllevan a la reconversión y/o reorientación de los destinos. Algunas estrategias están más asociadas a la continuidad y otras, en cambio, se apoyan en nuevos criterios y paradigmas. Un ejemplo es la inclusión de la sustentabilidad como premisa de desarrollo.

Entonces, se vuelve necesario integrar políticas de captación de la demanda con un desarrollo sustentable. Para ello debe revalorizarse y reivindicarse del papel de la escala local. Las relaciones de los actores, la introducción y difusión de innovaciones, el marco institucional y la interacción y sinergia que se produce entre estos componentes otorgan dinámicas específicas al territorio que definen la capacidad de impulsar su propio desarrollo.

El objetivo general de esta investigación fue analizar las interrelaciones que existen en el sector de prestaciones de servicios turísticos de Miramar y las sinergias y capacidades del territorio que impulsan o frenan el desarrollo de la sustentabilidad; y determinar perspectivas futuras respecto al escenario turístico. Se optó por una metodología cualitativa con una aproximación descriptiva e interpretativa. Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron: entrevistas; grupo focal; observación documental, *in situ* y no participante; y encuestas en el método Delphi.

Los resultados exhibieron que las prestaciones de servicios presentan restricciones de índole económica y política para implementar estrategias de sustentabilidad; mientras que las posibilidades están asociadas a la voluntad e iniciativa para desestacionalizar y desconcentrar la demanda y de incorporar acciones proambientales. Las relaciones son más fuertes intra que intersectorialmente. Los efectos sinérgicos dan cuenta de una intención de construir una visión compartida que se respalda en una búsqueda de una mayor viabilidad política y económica. Las capacidades más desplegadas son las vinculadas con la creación del entorno para el desarrollo; las menos desarrolladas son las que se sustentan en la animación social y la concertación de actores. Las perspectivas futuras en la gestión turística ambiental determinan que se deberá considerar a la calidad de recursos y espacios turísticos y los impactos que genere la actividad; el afianzamiento de los vínculos intra e intersectoriales y la participación y la toma de decisiones compartidas; las nuevas modalidades de turismo y los hábitos de la demanda. En las prestaciones habrá un aumento de innovaciones, y se requerirá de la profesionalización y cualificación de recursos

humanos; el desempeño dependerá de la capacidad de satisfacción de los turistas y de adaptación al mercado; y la rentabilidad seguirá siendo uno de los puntos conflictivos. En la competitividad se valorarán entornos naturales, seguros y tranquilos; los atributos intangibles y la cercanía a centros emisores se constituirán en ventajas comparativas; se revalorizará a la cultura emprendedora; y el logro de la competitividad resultará de la capacidad de inversión y financiamiento.

La tesis contribuye a comprender el desempeño de las prestaciones de servicios objeto de estudio en *pos* de la sustentabilidad; a las diversas relaciones que potencian las capacidades locales que favorecen un desarrollo más sustentable de la actividad; y las posibilidades de adaptación o no de las tendencias existentes a las condiciones que rigen en el mercado turístico. Esto en su conjunto permite configurar escenarios futuros deseables.

Palabras clave: prestaciones de servicios turísticos; relaciones; capacidades locales; escenarios a futuro; desarrollo turístico sustentable.

ABSTRACT

The current tourist scenario challenges to traditional model of sun and beach, which leads to the reconversion or reorientation of destinations. Some strategies are more associated with continuity and others are based on new criteria and paradigms. An example is the inclusion of sustainability as a development premise.

The role of the local scale must be revalued and vindicated. The relationships of the actors, the introduction and diffusion of innovations, the institutional framework and the interaction and synergy that occurs between these components, give specific dynamics to the territory, which define the ability to promote its own development.

The objective of this research was to analyze the relationships in the sector of tourist services in Miramar and the synergies and capacities of the territory that promote or slow down the development of sustainability and determine future perspectives regarding the tourist scenario. For this, a qualitative methodology was chosen with a descriptive and interpretive approach. The techniques used were interviews, focus group, documentary review, in situ and non-participant observations, and surveys in the Delphi method.

Results show that tourist services present economic and political restrictions to implement sustainability strategies; while the possibilities are associated with the will and initiative to adjust and deconcentrate demand and incorporate pro-environmental actions. The relationships are stronger intra than intersectorally. The synergistic effects show an intention to build a shared vision, which is supported by a search for greater political and economic viability. The most deployed capabilities are linked to the creation of the environment for development; the least developed are those that are based on social animation and the concertation of actors. Future perspectives should consider, in environmental tourism management, the quality of tourist resources and spaces and the impacts generated by the activity, the strengthening of intra- and intersectoral relationships and shared participation and decision-making, the new forms of tourism and the habits of demand. In the matter of services, there will be an increase in innovations, and the professionalization and qualification of human resources will be required. Performance will depend on the ability to satisfy demand and adapt to the market, and profitability will continue to be one of the key issues. In competitiveness, natural safe and calm environments will be valued, intangible attributes and proximity to emission centers will

become comparative advantages, the entrepreneurial culture will be revalued, and the achievement of competitiveness will depend on the investment and financing capacity.

This thesis contributes to understand the performance of services in pursuit of sustainability, the various relationships that enhance local capacities that favor a more sustainable development of the activity, and the possibilities of the trends to adapt or not to the conditions of the tourist market and the fact that this allows the configuration of desirable future scenarios.

Keywords: tourist services- relationships- local capacities- future scenarios- sustainable tourism development

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo 1: Abordaje metodológico</i>	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Objetivos	6
1.3 Hipótesis	7
1.4 Metodología y técnicas	7
1.4.1 Proceso de recolección de datos	8
1.4.2 Objetivo 1	16
1.4.3 Objetivo 2	17
1.4.4 Objetivo 3	18
1.4.5 Objetivo 4	19
1.5 Encuadre epistemológico	21
1.6 Definiciones y conceptos	24
<i>Capítulo 2: Marco teórico</i>	26
2.1 El territorio turístico: el destino	26
2.1.1 Las áreas litorales (costero marinas) y su funcionalización	28
2.1.2 El turismo de sol y playa en los destinos litorales	29
2.1.3 Las causas de la renovación en los destinos de sol y playa	32
2.1.4 La competitividad de los destinos: necesidades y retos	33
2.1.5 La competitividad territorial	46
2.2 El desarrollo endógeno y local	51
2.2.1 El desarrollo territorial	54
2.2.2 Las capacidades locales	56
2.2.3 La innovación territorial	57
2.2.4 Los actores sociales y sus lógicas	59
2.2.5 El entramado de relaciones entre actores sociales	63
2.3 El desarrollo sostenible	66
2.3.1 El desarrollo turístico sostenible	70
2.4 Las prestaciones de servicios turísticos	74

2.4.1 La responsabilidad y la inclusión de la sostenibilidad ambiental _____	76
2.4.2 Los alojamientos hoteleros _____	81
2.4.3 Los balnearios _____	84
2.5 La prospectiva y los escenarios turísticos _____	87
2.5.1 Las tendencias en la construcción de escenarios turísticos _____	91
2.5.2 Las opiniones de expertos _____	93
2.5.3 El año 2020 y los efectos de la COVID-19 en el turismo _____	95
<i>Capítulo 3: caso de estudio</i> _____	<i>104</i>
3.1 Localización geográfica y características ambientales _____	104
3.2 Fundación y desarrollo del turismo en Miramar: una mirada desde el sector costero y los alojamientos _____	107
3.3 Actividad turística de Miramar en la actualidad _____	113
3.4 Principales impactos ambientales y turísticos de Miramar _____	118
<i>Capítulo 4: Análisis de resultados</i> _____	<i>122</i>
4.1 El sector de prestaciones turísticas de Miramar y la implementación de estrategias de sustentabilidad _____	122
4.1.1 Los servicios de alojamiento de Miramar _____	122
4.1.2 Los servicios de balneario en Miramar _____	129
4.1.3 Condiciones de las prestaciones de respecto a la sustentabilidad ambiental	133
4.1.4 Estado de la implementación de la sustentabilidad ambiental en el sector _	140
4.2 Las relaciones del entramado empresarial turístico y su contexto, y los efectos sinérgicos tendientes a la sustentabilidad _____	146
4.2.1 Actores estratégicos del sector turístico de Miramar _____	146
4.2.2 Relaciones de los actores estratégicos del sector turístico _____	149
4.2.3 Contexto turístico de Miramar _____	156
4.2.4 Efectos sinérgicos resultantes _____	167
4.3 Las capacidades locales y el desarrollo sustentable _____	171
4.3.1 Análisis de capacidades locales _____	171
4.4 El escenario turístico a futuro; tendencias y proyecciones _____	180
4.4.1 Tendencias del escenario turístico _____	181

4.4.2 Proyecciones de expertos respecto del escenario	186
4.4.3 Escenario turístico	201
<i>Conclusiones</i>	209
<i>Referencias</i>	214
<i>Anexo</i>	235

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Técnicas de recolección de datos empleadas.....	9
Figura 2: Clasificación del análisis de la política turística.....	18
Figura 3: Síntesis de la metodología.....	21
Figura 4: Diamante de Porter.....	38
Figura 5: Modelo de Calgary.....	40
Figura 6: Representación del Modelo Integrado Competitividad de los Destinos Turísticos.....	41
Figura 7: Síntesis del modelo de Hong.....	42
Figura 8: Niveles de competitividad territorial.....	49
Figura 9: Tipo de innovaciones productivas en las organizaciones.....	59
Figura 10: Conformación de las lógicas de los actores sociales.....	61
Figura 11: Dimensiones de sustentabilidad.....	68
Figura 12: Ejemplos de prestaciones de servicios.....	75
Figura 13: Interrelaciones entre los temas del marco teórico.....	103
Figura 14: Ubicación de General Alvarado en la provincia de Buenos Aires.....	104
Figura 15: Ubicación de las localidades en el partido de General Alvarado.....	105
Figura 16: Conectividad de la ciudad de Miramar.....	106
Figura 17: Trazado urbano de Miramar y sus principales hitos.....	107
Figura 18: Estancia El Saboyardo (1888).....	108
Figura 19: Creación del Paseo Costanero (1956).....	111
Figura 20: Imagen satelital de las obras de defensa costera.....	112
Figura 21: Renovación del muelle de Pescadores (2012).....	113
Figura 22: Obras para la nivelación del terreno y creación de rampas	113
Figura 23: Imagen satelital y extensión del Bosque Vivero Dunícola.....	115
Figura 24: Imagen satelital y extensión de Parque de los Patricios.....	116

Figura 25:	Productos instalados en Miramar.....	117
Figura 26:	Composición del sector de alojamiento de Miramar.....	125
Figura 27:	Operatoria según el tipo de alojamiento en Miramar.....	125
Figura 28:	Distribución de los alojamientos por tipo y referencia, en Miramar....	126
Figura 29:	Alojamientos entrevistados por categorías.....	127
Figura 30:	Ubicación y categoría de los hoteles entrevistados.....	127
Figura 31:	Disponibilidad de habitaciones y plazas en los entrevistados.....	128
Figura 32:	Servicios brindados en los alojamientos entrevistados.....	128
Figura 33:	Personal empleado por temporada en los hoteles entrevistados.....	129
Figura 34:	Distribución de los balnearios de Miramar por sector.....	131
Figura 35:	Distribución de los balnearios entrevistados.....	132
Figura 36:	Unidades de sombra disponible en los balnearios.....	132
Figura 37:	Servicios brindados en los balnearios entrevistados.....	133
Figura 38:	Personal contratado en cada balneario entrevistado.....	133
Figura 39:	Innovaciones y capacitaciones en las prestaciones entrevistadas.....	140
Figura 40:	Implementación de PAS en los hoteles entrevistados.....	141
Figura 41:	Implementación de PAS en los balnearios entrevistados.....	141
Figura 42:	Implementación de PUE en los hoteles entrevistados.....	142
Figura 43:	Implementación de PUE en los hoteles entrevistados.....	143
Figura 44:	Implementación de PUE en los balnearios entrevistados.....	143
Figura 45:	Implementación de TA en los hoteles entrevistados.....	144
Figura 46:	Implementación de TA en los hoteles entrevistados.....	144
Figura 47:	Implementación de TA en los balnearios entrevistados.....	145
Figura 48:	Vínculos e involucramiento de los prestadores entrevistados.....	150
Figura 49:	Vínculos de los prestadores de servicios.....	152
Figura 50:	Vínculos de la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de la municipalidad de Gral. Alvarado con los distintos actores estratégicos	153
Figura 51:	Sociograma de actores estratégicos y vínculos del sector turístico	155
Figura 52:	Procedencia de los turistas que arriban a Miramar (2013).....	164
Figura 53:	Distribución espacial del servicio gastronómico en Miramar.....	167
Figura 54:	Efectos sinérgicos.....	170
Figura 55:	Síntesis de las capacidades por nivel.....	180
Figura 56:	Tendencias según comportamiento.....	181

Figura 57: Tendencias y ubicación en cuadrantes.....	186
Figura 58: Sectores de experiencia de los expertos.....	187
Figura 59: Nivel de estudios completos de los expertos.....	188
Figura 60: Edades de los expertos.....	188
Figura 61: Tendencias de la pregunta 5 por ítem.....	194
Figura 62: Tendencias de la pregunta 10 por ítem.....	200
Figura 63: Operatividad futura de las prestaciones según los expertos.....	203
Figura 64: Factores de competitividad en el futuro escenario según los expertos..	207
Figura 65: Escenario turístico.....	208

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas, instrumentos y objetivos a los que corresponden.....	9
Tabla 2: Detalles de las rondas de consulta.....	14
Tabla 3: Síntesis de los modelos de competitividad.....	37
Tabla 4: Comparación del TTCI y el CM.....	44
Tabla 5: Comparación de los factores críticos de competitividad.....	46
Tabla 6: Aspectos que abarcan los distintos niveles de la competitividad.....	48
Tabla 7: Comparación de los aportes de Porter (2000) y Puerta (2013).....	50
Tabla 8: Comparación de factores de desarrollo endógeno	53
Tabla 9: Síntesis de clasificaciones de escenarios según autor.....	90
Tabla 10: Productos para instalar en Miramar según el Plan 12 M.....	116
Tabla 11: Actividades que afectan a los procesos erosivos y sus efectos.....	118
Tabla 12: Impactos negativos de la actividad turística en Miramar y sus efectos...	119
Tabla 13: Descripción de los alojamientos afiliados a la AGHM.....	123
Tabla 14: Descripción de los alojamientos no afiliados a la AHGM.....	124
Tabla 15: Nombre, zona y dirección de los balnearios de Miramar.....	130
Tabla 16: Las condiciones de las prestaciones de servicios	139
Tabla 17: Actores estratégicos del turismo de Miramar por nivel y sector.....	147
Tabla 18: Síntesis de dispositivos normativos	160
Tabla 19: Síntesis de los dispositivos de gestión.....	161
Tabla 20: Clasificación de las tendencias.....	181
Tabla 21: Preguntas e ítems de cada ronda.....	189
Tabla 22: Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 1.....	190

Tabla 23:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 2.....	191
Tabla 24:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 3.....	192
Tabla 25:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 4.....	193
Tabla 26:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 5.....	194
Tabla 27:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 6.....	195
Tabla 28:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 7.....	196
Tabla 29:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 8.....	197
Tabla 30:	Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 9.....	198
Tabla 31:	Consenso en los ítems de la pregunta 10.....	199
Tabla 32:	Consenso en las opciones añadidas en la pregunta 10.....	200
Tabla 33:	Oportunidades y restricciones del futuro escenario según los expertos...	205

INTRODUCCIÓN

El turismo, como práctica social, precisa y utiliza al espacio geográfico como uno de sus componentes principales. En este espacio, el destino turístico, es donde se concreta mayormente la relación entre oferta y demanda, y en donde se producen la mayoría de las implicaciones geográficas, económicas, sociales y culturales del turismo. Particularmente, en los destinos litorales se desarrolla la modalidad de sol y playa que se fundamenta en el uso de unas características físicas (clima, con el sol como factor esencial, la arena, y el mar) reunidas en un territorio concreto (Sánchez, 1991).

El sector de prestaciones de servicios turísticos desempeña un rol determinante en un territorio y destino, y constituye parte crucial del entramado empresarial y de la oferta. Las prestaciones de servicios turísticos no son actores aislados, sino que mantienen relaciones y redes de cooperación, competencia y aprendizaje con otras empresas, grupos, instituciones y gobierno. Estas interacciones otorgan dinámicas específicas al territorio que definen la capacidad de la localidad respecto a su propio desarrollo.

Entonces, resulta importante entender al entramado y las relaciones del sector de prestaciones de servicios turísticos en vinculación a la sustentabilidad y competitividad de un destino turístico, y las capacidades endógenas que lo favorecen. Esta conjunción definirá condiciones que configuran tendencias en el destino.

Miramar es la ciudad cabecera del partido de General Alvarado y un destino de sol y playa consolidado. Actualmente se encuentra atravesando un proceso de renovación y reconversión a través de la mejora de las características y calidades ambientales para permanecer competitivo en el mercado turístico. Al mismo tiempo, se impulsan iniciativas de desarrollo turístico y desarrollo endógeno orientadas a la sustentabilidad; por ello resulta un caso de estudio de interés.

Esta tesis propone analizar las interrelaciones y sinergias que existen en el sector de prestaciones de servicios turísticos de Miramar, determinar las capacidades endógenas del territorio que influyen en la sustentabilidad de la actividad, y definir perspectivas respecto al escenario futuro.

Para ello se ha optado por una metodología cualitativa con una aproximación descriptiva e interpretativa, a partir de un abordaje fenomenológico. Además, se eligió una complementariedad de métodos, con el fin de lograr mayor validez en el conocimiento

científico. Se han utilizado técnicas de recolección de datos como la observación, entrevistas y encuestas.

Los resultados contribuyen a comprender: en primer lugar, el desempeño de las prestaciones de servicios objeto de estudio en pos de la sustentabilidad; en segundo lugar, las diversas relaciones que potencian las capacidades locales que favorecen un desarrollo más sustentable de la actividad; y en tercer lugar, las posibilidades de adaptación o no de las tendencias existentes en el destino, a las condiciones que rigen en el mercado turístico determinadas por los expertos, y que permiten la configuración escenarios futuros deseables en el turismo.

En este sentido, la tesis se estructura en cuatro capítulos: 1. Abordaje Metodológico, 2. Marco Teórico, 3. Caso de Estudio y 4. Resultados.

En el capítulo Abordaje Metodológico se postula el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis, el encuadre epistemológico, el método científico seguido y los términos y conceptos que hacen a la investigación.

En el capítulo Marco Teórico se presenta la revisión de la literatura: los antecedentes y consideraciones teóricas en las que se basa la tesis. Se organiza en cinco núcleos temáticos: 1. El territorio turístico: conceptualización de destino turístico, las áreas litorales como espacio caliente y su funcionalización, las características de la modalidad de Sol y Playa en los destinos litorales, las causas de la renovación en los destinos de Sol y Playa, las necesidades y retos de la competitividad de los destinos en el escenario actual y los modelos de competitividad, y la competitividad territorial como marco de análisis. 2. El desarrollo endógeno y local: nociones e implicancias, desarrollo económico territorial, la innovación territorial y su rol en el desarrollo, los actores sociales y sus lógicas, el entramado de relaciones de los actores sociales, y las capacidades de los actores sociales. 3. Desarrollo sostenible: concepto, turismo sostenible, y sostenibilidad ambiental del turismo. 4. Prestaciones de servicios turísticos: definición, los alojamientos hoteleros, los balnearios, la responsabilidad de las prestaciones y la inclusión de la sostenibilidad ambiental, y las certificaciones ambientales en las prestaciones de servicios. 5. La prospectiva y los escenarios turísticos: técnicas, tendencias, opiniones de expertos (método Delphi), y el año 2020 y los efectos de la COVID-19 en el Turismo y en las prestaciones de servicios en los destinos de sol y playa.

En el capítulo Caso de Estudio, se describe el destino que ha sido analizado en la investigación: Miramar, Buenos Aires, Argentina. Se parte de un análisis geo histórico y se continúa con la presentación de las condiciones de la actividad turística en la actualidad, así como de los impactos y efectos negativos observados en el territorio.

En el capítulo de Resultados, se exponen e interpretan los datos obtenidos. Se estructuran de acuerdo con los objetivos específicos definidos. La primera parte consiste en un análisis diagnóstico sectorial (prestaciones de servicio y estado de la implementación de la sostenibilidad ambiental) correspondiente al objetivo 1; la segunda parte, un análisis diagnóstico territorial (entramado de relaciones de actores sociales relevantes, capacidades locales y efectos sinérgicos) correspondiente a los objetivos 2 y 3; y la tercera parte, un análisis prospectivo (tendencias y proyecciones de expertos), correspondiente al objetivo 4, que culmina con el diseño de un escenario turístico.

Cabe mencionar que, a partir de los resultados obtenidos, se corrobora y valida la hipótesis formulada en la investigación.

CAPÍTULO 1: ABORDAJE METODOLÓGICO

El presente capítulo incluye los aspectos metodológicos que sustentan la investigación: el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, metodología, encuadre epistemológico y conceptos.

1.1 Planteamiento del Problema

El escenario turístico actual plantea retos al modelo turístico tradicional de sol y playa que conllevan a la renovación y/o reorientación de los destinos litorales. Para mantener una posición competitiva en el mercado y prevenir el declive, deben adaptarse a las nuevas motivaciones, comportamientos y exigencias de la demanda, y a cambios estructurales derivados del empleo de tecnologías, del incremento de los destinos competidores o de la innovación en modelos de negocio (Soares *et al.*, 2015).

Antón Clavé (2004) sostiene que existen diferentes soluciones a la hora de repensar el modelo clásico de sol y playa. Algunas estrategias están más asociadas a la continuidad y otras, en cambio, se apoyan en nuevos criterios y paradigmas, tanto desde abordajes sectoriales como espaciales.

Así, el sector turístico se encuentra frente a una etapa en la que coexisten prácticas propias del tradicional modelo turístico fordista, junto con nuevas tendencias y dinámicas posfordistas que implican cambios tanto en la demanda como en la oferta. La renovación estaría dirigida a generar un proceso de cambio atendiendo a estas dos dinámicas.

Según Santos Pavón y Fernández Tabales (2010) primordialmente son tres los tipos de estrategias o políticas que se aplican orientadas a la mejora de la competitividad del destino y su reconversión: en primer lugar, la renovación de los destinos y la cualificación de los establecimientos turísticos. En segundo lugar, la incorporación de nuevos productos de ocio y recreación a partir de la instalación de nuevos equipamientos y la realización de actividades. Y, en tercer lugar, la inclusión de la sustentabilidad como premisa de desarrollo.

En este contexto, la relación entre competitividad y sustentabilidad se vuelve ineludible. Dada su relevancia se observa un amplio abordaje de esta vinculación en distintas investigaciones (Mihalic, 2000; Ávila Bercial y Barrado Timón, 2005; Rodríguez Herrera y Pulido Fernández, 2010), entendiendo a la sustentabilidad como un requisito de

permanencia en el mercado y no sólo como un elemento diferenciador frente a la competencia.

El nuevo escenario implica necesariamente la integración de políticas de captación de la demanda con un desarrollo sustentable. La manera de lograrlo es partir de la revalorización y reivindicación del papel de la escala local (Vera Rebollo y Baños Castiñeiras, 2010). En términos prácticos, la sustentabilidad debe ser concebida como un proceso que se da en un territorio de referencia, y esta territorialización (Guimarães, 2001) implica una necesaria vinculación con aspectos del desarrollo y capacidades locales endógenas.

Las capacidades endógenas se basan en una concepción dinámica y política del desarrollo, donde los actores ocupan un rol fundamental. Las capacidades dependen de procesos relacionales que consideran aspectos estructurales e institucionales propios de cada territorio local. Son resultado, entonces, de la propia calidad institucional, de la organización de los actores, de sus estrategias para afrontar desafíos y oportunidades y de los fenómenos de aprendizaje colectivo que lo definen (Madoery, 2001).

Estas capacidades endógenas y las estrategias locales que generan están condicionadas por las relaciones de los actores, la interacción y sinergia del potencial competitivo del sistema productivo y la capacidad empresarial local, la introducción y difusión de innovaciones, y el marco institucional (Vázquez Barquero, 2007). Según Madoery (2008), las capacidades de desarrollo en un entorno local permiten una construcción de ciudadanía activa e innovación institucional que tendería a la sustentabilidad.

El turismo se presenta como uno de los sectores mejor posicionados para generar un proceso de desarrollo endógeno atendiendo a la dimensión socioeconómica y la escala local. Ello es resultado de su dinamismo dentro de la economía: es una de las actividades de mayor importancia en el crecimiento económico de un territorio y se lo considera un impulsor de desarrollo por su capacidad de generar empleo, de atraer divisas o de disminuir las desigualdades regionales, de transformar la estructura productiva y diversificar la economía (Almirón *et al.*, 2008). Adoptar este carácter de desarrollo en la actividad turística, implica y requiere comprender al conjunto de condiciones, relaciones inter e intrasectoriales, la competitividad, la institucionalidad, la colectividad e innovación de un destino turístico (González Díaz *et al.*, 2013).

Por otra parte, la integración de la sustentabilidad ambiental al funcionamiento de los distintos servicios turísticos dependerá de la implementación de acciones concretas que contribuyan a disminuir los impactos y a aplicar buenas prácticas. Esta incorporación de innovaciones significa un cambio y adaptación de las prestaciones de servicios turísticos, a través de nuevos valores, reglas y procedimientos que representan las distintas lógicas transformadoras de los actores sociales (Alonso, 2004); y depende de la propia capacidad para adaptarse y lograr transformaciones significativas.

En este sentido, identificar las oportunidades de actuación o las sendas de cambio, a través de las tendencias, permite definir objetivos más favorables que tiendan al desarrollo sustentable de la actividad, en función de la posición existente. Al mismo tiempo, los análisis prospectivos resultan atractivos para los procesos de planificación y gestión, y permiten construir escenarios (tendenciales o por opiniones de expertos) de realidades futuras.

En Argentina desde hace varias décadas se viene planteando la idea de reconversión y de incorporación de valores posfordistas en los destinos turísticos maduros, principalmente de sol y playa. Muchas de las iniciativas emprendidas se basaron en el desarrollo y potenciamiento de capacidades locales y fortalecimiento de la identidad e imagen local.

1.2 Objetivos

El objetivo general de esta investigación fue analizar las interrelaciones que existen en el sector de prestaciones de servicios turísticos y las sinergias y capacidades del territorio que impulsan o frenan el desarrollo de la sustentabilidad; y determinar perspectivas futuras respecto al escenario turístico.

Para ello, se definieron cuatro objetivos específicos:

- 1) Describir al sector de prestaciones turísticas (alojamientos y balnearios) y analizar la implementación de estrategias de sustentabilidad.
- 2) Determinar las relaciones del entramado empresarial turístico y con su contexto, que favorecen efectos sinérgicos tendientes a la sustentabilidad.
- 3) Reconocer y caracterizar las capacidades locales del territorio que impulsan el desarrollo turístico sustentable.

- 4) Formular escenarios turísticos a futuro en base a tendencias observadas y proyecciones de expertos.

1.3 Hipótesis

A partir de los objetivos mencionados anteriormente, se formuló la siguiente hipótesis:

La concreción de un escenario turístico sustentable dependerá de las capacidades del territorio y del potencial y condiciones del sector turístico.

1.4 Metodología y técnicas

La tesis consistió en una investigación cualitativa, que permitió analizar el desarrollo actual y futuro de la actividad turística, a partir del estudio de las prestaciones de servicios (hoteles y balnearios), sus relaciones con el contexto y otros actores clave, y su vinculación y contribución al desarrollo sustentable de la actividad. Como consecuencia, se optó por un abordaje fenomenológico que permitió explorar, describir y comprender lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias respecto al fenómeno en estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2016). De esta manera, las indagaciones se llevaron a cabo a partir de la perspectiva de los actores, en un ambiente natural y en relación con su contexto. Como caso de estudio, se seleccionó al destino turístico de Miramar, en el partido de General Alvarado, en la provincia de Buenos Aires, en Argentina.

Entonces, por un lado, con una aproximación descriptiva, se caracterizó al sector de prestaciones de servicios turísticos, se examinaron las interrelaciones y sinergias entre actores clave y contexto turístico, y las capacidades del territorio. Esto permitió explorar y comprender a los distintos elementos intervinientes en el sistema de relaciones del sector turístico, a partir de la manera en que los actores los perciben y de observaciones en el territorio.

Por otro lado, con una aproximación interpretativa, se determinaron las perspectivas futuras del desarrollo del destino. Esto posibilitó el análisis y comprensión de la realidad en estudio y de las tendencias y configuraciones existentes y posibles, en base a las observaciones en territorio y opiniones de expertos.

Para alcanzar los objetivos se eligió una complementariedad de métodos; específicamente el enfoque multimétodo. Con el fin de lograr mayor validez en el conocimiento científico, se ha utilizado una triangulación¹ intermetodológica de fuentes, tanto primarias como secundarias; de técnicas de recolección de datos, como la observación, entrevistas y encuestas; y de perspectivas teóricas.

A continuación, se detalla el proceso de recolección de datos y la metodología de cada objetivo específico.

1.4.1 Proceso de recolección de datos

La población de estudio quedó representada por los actores clave del sector turístico de Miramar: prestadores de servicios y funcionarios vinculados a la actividad. Para establecer el número de casos que compusieron las muestras, se consideraron a las características del caso en estudio, las categorías de observación, el tipo de instrumento y la capacidad operativa de recolección y análisis.

La complejidad del turismo, y de los vínculos y relaciones de sus actores sociales que son multisectoriales, multiescalares y multirubro, implicó que se recurriera a distintas técnicas de recolección de datos (Figura 1).

La multiplicidad de técnicas empleadas permitió tener distintas aproximaciones al fenómeno de estudio. A su vez, cada técnica contó con un instrumento que, permitió recabar datos que resultaron, en la mayoría de los casos, útiles para más de un objetivo (Tabla 1).

Las entrevistas en profundidad² se plantearon para el sector de prestadores de servicio (dueños, encargados y empleados de hoteles y balnearios) y para la gestión pública turística. En el caso de los prestadores, la población de estudio quedó conformada por alojamientos hoteleros y balnearios. Se consideran claves en la actividad turística, porque una permite el pernocte del turista en el destino y otra es el servicio brindando en el principal recurso convocante, la playa. La selección de la muestra en los hoteles se realizó

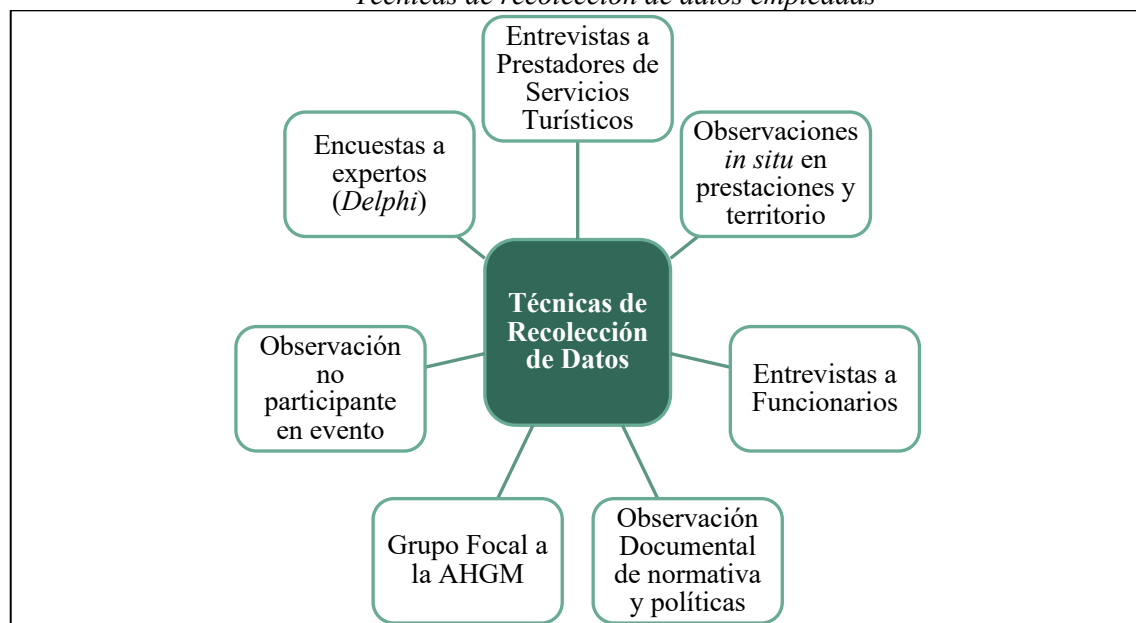
¹La Triangulación es definida por Denzin (1978) como la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno; es un plan de acción que permite superar los sesgos propios de una determinada metodología. El proceso de múltiple triangulación se da cuando los investigadores combinan en una misma investigación variadas observaciones, perspectivas teóricas, fuentes de datos y metodologías.

²La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información, a través de preguntas y respuestas, entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2016).

por medio de un muestreo por cuotas, para garantizar la representatividad de las distintas categorías de alojamiento. En los balnearios, a través de un muestreo de conveniencia, en función de la disponibilidad de los prestadores para llevar a cabo las entrevistas, a partir del acercamiento al lugar.

Figura 1

Técnicas de recolección de datos empleadas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1

Técnicas, instrumentos y objetivos a los que corresponden

Técnica	Instrumento	Objetivos
Observaciones <i>in situ</i>	Ficha	1
Entrevistas en profundidad a prestadores	Guía	1,2,3,4
	Cuestionario semiestructurado	
Entrevistas en profundidad a funcionarios	Guía	2,3,4
Observación documental	Ficha	2
Grupo Focal	Guía	2,3,4
Observación no participante	Ficha de registro	2
Encuestas a expertos	Cuestionario estructurado	4

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, los hoteles y balnearios consultados resultantes fueron diez y nueve respectivamente. El trabajo de campo se realizó en dos etapas: al finalizar la temporada 2017-2018 (marzo) y al finalizar la temporada 2018-2019 (marzo).

Las entrevistas constaron de una guía semiestructurada, con preguntas abiertas y preguntas cerradas. Las preguntas abiertas se referían a conocer las opiniones sobre el estado y situación del sector, y respecto a la política y gestión turística. Las preguntas cerradas a conocer el estado de las prestaciones de servicio y su funcionamiento, y la implementación de prácticas y medidas proambientales.

En aquellos casos que no pudo concretarse la entrevista de manera presencial, se envió de forma *online* el formulario. El cuestionario *online* se realizó adaptando las guías de las entrevistas, y por medio de la herramienta Formularios de Google. Tanto para las guías como para los cuestionarios, se consideraron los siguientes temas³:

1. *Descripción del servicio*, para indagar acerca de las características básicas de la prestación como su categoría (en el caso de los hoteles), ubicación, capacidad de prestación, servicios que brinda, personal, y lugar de residencia del dueño o concesionario.
2. *Desenvolvimiento ambiental*, para investigar acerca de las medidas proambientales implementadas, principalmente referidas a la gestión de energía, agua y residuos.
3. *Funcionamiento del servicio*, para interrogar sobre las dificultades y ventajas a la hora de desarrollar el negocio, así como la importancia de la dimensión ambiental.
4. *Vinculación y participación de la prestación*, para preguntar respecto de las relaciones con otros actores e instituciones, y el involucramiento en la actividad del destino.
5. *Opinión respecto de la actividad, la política y la gestión turísticas*, asociada a la anterior, para conocer la valoración de la política turística y de la gestión turística, las fortalezas del y debilidades del destino, la importancia asignada a la dimensión ambiental en el destino, la percepción en diez años y los cambios en el comportamiento de los turistas.

³ Ver en el Anexo las Guías utilizadas para las entrevistas a los balnearios y hoteles y bases del cuestionario online

En el segundo caso de las entrevistas, la población fueron los funcionarios vinculados a la política turística. La muestra se determinó por medio de un muestreo de conveniencia, en función de la disponibilidad de los informantes clave y la vinculación con el tema de estudio. Las reuniones se concretaron a partir de la comunicación previa, y en algunos casos se dieron de forma espontánea a partir del acercamiento al lugar. Este trabajo de campo realizó en dos etapas: al finalizar la temporada 2016-2017 (marzo), y en la pretemporada 2019-2020 (diciembre).

Para ello, se diseñaron dos guías abiertas⁴ de temas a indagar. En el caso de la entrevista al secretario de Turismo, se centró en la actividad turística en el destino: perfil de turistas, productos consolidados y potenciales; problemáticas de la actividad; proyectos y programas turísticos y vinculados a lo ambiental; y vínculos y rol del sector privado. A los otros funcionarios (secretario de Producción, a la subsecretaria de Medioambiente y al director de Gestión Ambiental) se les consultó sobre los proyectos y programas proambientales; su visión sobre el rol de las prestaciones de servicios turísticos; y sus vínculos con otras instituciones y actores sociales.

Las observaciones *in situ*⁵ se realizaron, complementariamente en las visitas para las entrevistas, en las instalaciones de las prestaciones de servicios, tanto de hoteles como balnearios. El objetivo fue corroborar los datos recabados.

La observación documental⁶ posibilitó el análisis de la política turística, concretada en leyes, decretos, ordenanzas, programas y proyectos de la jurisdicción nacional, provincial y municipal. La información se procesó en fichas⁷, que reunían el tipo de instrumento, nombre, año, objetivo y nivel, para su posterior sistematización.

El grupo focal⁸ se llevó a cabo en la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Miramar. Siguiendo los lineamientos de esta técnica, se convocó e invitó a los distintos representantes de las prestaciones de servicios de la ciudad que

⁴Ver en el Anexo la Guía de temas para las entrevistas a funcionarios

⁵ La observación *in situ*, consiste en que el observador contemple en primera persona y con detención, los comportamientos de grupos humanos o los funcionamientos de procesos y servicios, en el contexto donde se desarrollan.

⁶ La observación documental consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones ya recogidas, es decir fuentes secundarias, útiles a los propósitos del actual estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2016).

⁷Ver en el Anexo la Ficha de Observación Documental

⁸ Edmunds (1999) define a los grupos focales como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador. Es una de las técnicas de recolección de datos más difundida de la investigación cualitativa. Un moderador, guía la interacción del grupo y busca que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes (Juan y Roussos, 2010).

formaban parte de la Asociación. Con el formato de una entrevista grupal, se trabajó con una guía propuesta ⁹y los participantes brindaron su opinión respecto a cuestiones relativas a la situación y estado del sector: su realidad, sus necesidades y problemáticas, su visión a futuro; la vinculación con otros sectores; y la política, gestión y destino turísticos. La reunión se realizó en el mes de abril de 2019 y participaron siete prestadores de servicios turísticos (principalmente hoteleros).

La observación no participante ¹⁰ se realizó asistiendo al evento “Experiencia Exitosas en Turismo”, organizado por la Dirección de Promoción Turística de la Municipalidad de General Alvarado, en el mes de diciembre de 2019. Los emprendedores vinculados al Turismo Productivo, Turismo Activo y a la oferta de alojamiento, gastronomía y recreación, presentaron la idea, origen y desarrollo de sus negocios. Luego de las exposiciones se pudo dialogar y conocer sus opiniones sobre la actividad del sector.

Los datos obtenidos de las entrevistas, del grupo focal y de la observación no participante se analizaron a través del programa *Atlas. Ti* que permitió la codificación y sistematización de las respuestas abiertas. Además, el análisis se complementó con uso del programa Microsoft Excel.

Por último, se llevaron a cabo encuestas a través del Método Delphi, que consiste en la consulta a un grupo de expertos, a través de una serie de cuestionarios respecto a un tema, para alcanzar conclusiones. El método se organizó en tres fases:

La Fase 1, que se estructuró en tres pasos. El primero residió en la selección de expertos que participarían del relevamiento. Respecto al número de participantes, según algunos estudios realizados por la Rand Corporation (Dalkey, Brown, y Cochran, 1969) se concluyó que a partir de siete expertos el error en los resultados disminuye por cada nuevo encuestado. No obstante, no es aconsejable recurrir a más de treinta expertos, ya que el aumento en la previsión es muy pequeño y no compensa el incremento en el costo de investigación (García Valdés y Suárez Marín, 2013). Fyall y Garrod (2004) sostienen que los integrantes debieran ser entre quince y veinte.

De esta manera, el panel quedó conformado por dieciocho expertos, que participaron de todas las rondas de consulta. Para su selección, se optó por un muestreo no

⁹Ver en el Anexo la Guía de temas para el Grupo Focal en la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Miramar

¹⁰ La observación no participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación (DeWalt y DeWalt, 2002).

probabilístico, de conveniencia en algunos casos, y por técnica de bola de nieve en otros. Se convocó a participar a personas que se desempeñaran en la actividad turística pertenecientes a tres sectores: administración pública, sector empresarial turístico y académicos e investigadores. Por ello, se evaluó su profesión, cargo, años de experiencia y vínculo actual y pasado con la actividad.

El segundo paso fue la preparación del instrumento de recolección de datos. Con tal fin, se recurrió a la revisión de la literatura sobre casos de Delphi ya aplicados al sector turístico: como Lee y King (2009), Rodríguez Herrera y Pulido Fernández (2010), Anaya Aguilar (2011), Alonso Ferreras (2010), Ortega Moreira (2012), Camacaro Sierra et. al (2012), Flores Ruiz (2008), Solnet *et. al* (2014), Szpilko (2014), Solsona Monzonis (2014), o Reddam (2015); y los modelos, factores e índices de competitividad (detallados en el apartado del marco teórico).

A partir de la revisión y de los objetivos de la investigación, se definieron los temas a indagar y el tipo de preguntas. De esta forma, el cuestionario inicial¹¹ quedó estructurado en cuatro secciones:

- *perfil del encuestado*, con tres preguntas abiertas de respuesta corta y tres cerradas (de varias opciones): nombre y apellido, edad (elección entre rangos), nivel de estudios completo (elección), lugar de residencia, sector/es de experiencia (posible multirrespuesta) y lugar de trabajo actual y cargo o función.
- *gestión turística ambiental*, con una pregunta cerrada (escala de tres opciones) y una pregunta abierta: importancia de ciertos ítems para la gestión y cuestiones a considerar en el futuro, respectivamente.
- *prestaciones de servicios turísticos (alojamientos hoteleros y balnearios)*, con tres preguntas cerradas (dos con escala de tres opciones y una de cinco) y una abierta: cambios en las prestaciones, alojamientos hoteleros por un lado y balnearios, por el otro; importancia de ciertos ítems en las prestaciones en el futuro; y dependencia de la supervivencia de los negocios turísticos.
- *escenario futuro de los destinos de sol y playa*, con dos preguntas cerradas (una con escala de tres opciones y una con escala de Likert de cinco criterios) y dos abiertas: variaciones en la actividad en el destino, posibilidades y restricciones

¹¹Ver en el Anexo el Cuestionario Ronda 1 Delphi y carta de presentación

del escenario futuro y dependencia de la competitividad (con posibilidad de incorporar ítems).

Cabe mencionar que el cuestionario fue sometido a una fase de prueba donde participaron cuatro integrantes del grupo de investigación Economía Ecológica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. El objetivo fue evaluar el tiempo de repuesta y si la formulación de las preguntas era comprensible y pertinente.

El tercer paso se centró en la decisión de la vía de consulta. El primer contacto con los participantes se realizó a través de correo electrónico. Consistió en una presentación, la invitación a participar, la exposición de los objetivos del Delphi y las condiciones prácticas de la encuesta (tema, plazos de respuesta, anonimato de las respuestas). Se pidió la confirmación de la participación y se adjuntó un enlace para que pudieran acceder a la encuesta.

El cuestionario se diseñó en una primera etapa en un procesador de texto, y luego se confeccionó utilizando la herramienta de Formularios de Google, en ambas rondas.

La fase 2 comprendió la realización de las rondas de consulta. El detalle se encuentra en la Tabla 2.

Tabla 2

Detalles de las rondas de consulta

	Ronda 1	Ronda 2
<i>Expertos Contactados</i>	18	18
<i>Repuestas</i>	18	18
<i>Fecha</i>	Mediados de mayo- mediados de junio 2020	Mediados de agosto- mediados de septiembre 2020

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la Ronda 1 comprendió además el primer contacto con los expertos. Fue realizada desde mediados del mes de mayo de 2020 hasta principios de junio de 2020. Las repuestas recibidas fueron dieciocho.

La Ronda 2, se realizó desde mediados de agosto de 2020 a mediados de septiembre de 2020. El objetivo de esta ronda fue disminuir la dispersión de opiniones y validar los

resultados de la primera ronda. Los expertos recibieron un nuevo cuestionario¹² que incluía sus respuestas y la respuesta más elegida en cada uno de los ítems. Se dio la opción de ratificar o modificar su valoración teniendo en cuenta la opinión del resto de los participantes. Asimismo, se incluyeron las réplicas categorizadas, de las cinco preguntas abiertas. Se optó por la posibilidad de elección de opción, según una escala de Likert de tres categorías.

Fueron suficientes dos rondas de preguntas; la estabilidad de opiniones y el nivel de consenso alcanzado en la segunda ronda resultó válido.

La fase 3 consistió en el trabajo con los datos obtenidos. Para ello, se utilizaron los valores de frecuencia y mediana de cada ítem.

Respecto a la determinación del consenso, la literatura acerca del método no establece universalmente ningún estándar a seguir. Generalmente, se trabajan con frecuencias mayores al 70%. En este caso se ha optado por considerar un rango superior al 80% de coincidencia en las respuestas, para definir el consenso.

El procesamiento de datos se realizó al finalizar el relevamiento en cada ronda. Cabe mencionar que las preguntas abiertas de la primera ronda fueron sistematizadas y categorizadas para incorporar en la segunda. Asimismo, aquellas preguntas que incluían una escala de Likert se asignó puntaje a las opciones (*1 =totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo;* en aquellas preguntas que incluían 3 opciones se mantuvo el criterio de puntuación 3 puntos a la más positiva, 2 al intermedio y 1 a la menos positiva) para valorar el nivel de acuerdo.

Para el análisis y la presentación de resultados se utilizó el programa Microsoft Excel y la extensión XLSTAT, que posibilitó la determinación de los valores y la realización de figuras y tablas. Por último, se redactaron las conclusiones respectivas a cada uno de los temas indagados.

Seguidamente se presenta la estrategia seguida para cada objetivo en particular.

¹²Ver en el Anexo el Cuestionario Ronda 2 Delphi

1.4.2 Objetivo 1

La descripción del sector de prestaciones de servicios turísticos se realizó a través de una caracterización de las prestaciones de alojamiento y de balnearios consultadas.

Seguidamente, se analizaron las condiciones respecto a la incorporación de la sustentabilidad, a través de un diagnóstico de aptitudes, limitaciones, potencialidades y riesgos del sector.

Las *aptitudes* son las cualidades y disposiciones positivas de las prestaciones de servicios que intervienen positivamente en su desempeño.

Las *limitaciones* son los impedimentos o condicionantes propios de las prestaciones de servicios que afectan negativamente su rendimiento.

Las *potencialidades* son las condiciones positivas del entorno y del contexto turísticos que influyen positivamente en el desarrollo de las prestaciones.

Los *riesgos* son las condiciones negativas o fenómenos no favorables del entorno y del contexto turísticos que repercuten en la actividad de las prestaciones.

Luego, se describió la implementación de la sustentabilidad ambiental en el sector teniendo en cuenta el grado de incorporación de cada una de las medidas definidas. Para ello se consideraron:

- las *pautas de arquitectura sustentable*, que abarcan criterios respecto al diseño arquitectónico y a sistemas de edificación eficientes que optimizan el consumo de recursos naturales y minimizan impactos ambientales negativos;
- las *prácticas de uso eficiente*, que se basan en la realización de acciones que tienden a la disminución del consumo de recursos y a la reducción de impactos negativos;
- las *tecnologías para el ahorro*, que consisten en la instalación de sistemas tecnológicos de ahorro de recursos.

Los datos se sistematizaron en figuras y tablas. Particularmente, para las condiciones de las prestaciones se confeccionó una tabla (cuadro de doble entrada) que verticalmente clasificó a los factores en positivos (aptitudes y potencialidades) y negativos (limitaciones y riesgos), y horizontalmente en internos (aptitudes y limitaciones) y externos (potencialidades y riesgos).

1.4.3 Objetivo 2

Las relaciones del entramado se determinaron, en primer lugar, a partir de una identificación y clasificación de los agentes o actores sociales estratégicos (*stakeholders*), que intervienen en la configuración de la estructura turística del destino. Para ello, se tuvo en cuenta el sector al que pertenecían y la jurisdicción y su influencia en la actividad. Los actores sociales se clasificaron siguiendo la propuesta de Martinell (1999) en:

- Estado, comprendiendo a las instituciones y organismos de la administración pública;
- Instituciones sin ánimo de lucro o tercer sector, abarcando fundaciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias, organizaciones iniciativa social y agrupaciones varias;
- Instituciones privadas, incluyendo empresas, profesionales y servicios privados.

En segundo lugar, se establecieron las relaciones existentes entre ellos y se categorizaron según la fuerza (Barnet Vicen, 2018) y grado de interacción: fuertes y estructurales, moderadas y estables, moderadas y ocasionales, moderadas y puntuales, o débiles.

Los datos se volcaron en un sociograma, que consideró las características de cada actor estratégico de acuerdo con su sector de pertenencia (privado, público, tercer sector) y jurisdicción (local, provincial, nacional) y el tipo de relaciones que mantiene con otros actores.

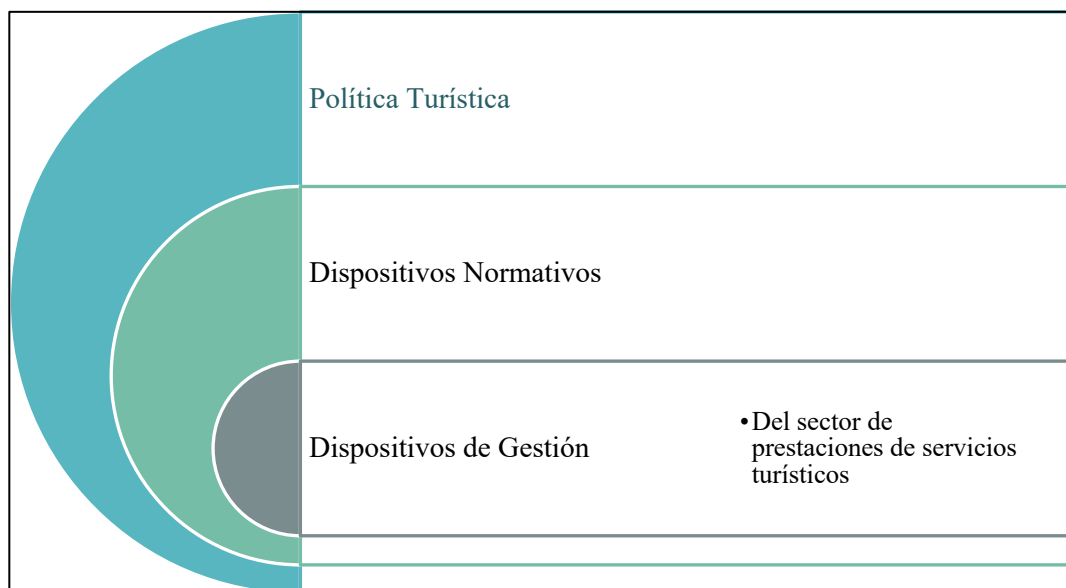
Por otro lado, el contexto turístico se definió como el conjunto de circunstancias que rodean una situación y sin las cuales no se puede comprender correctamente. En este sentido, se tuvieron en cuenta a los factores que influyen y permiten entender al entramado empresarial turístico y su desempeño en el destino: la política y mercado turísticos.

Para describir la política, se hizo una revisión de planes, programas, proyectos, ordenanzas, decretos, y otras normativas e instrumentos a nivel nacional, provincial y municipal. Se clasificaron como define Isuani (2012) en dispositivos normativos y dispositivos de gestión (Figura 2).

Los dispositivos normativos son las leyes, decretos y reglamentos que encuadran y autorizan una política pública, definen su orientación y alcances, y asignan las responsabilidades, roles y atribuciones. Los dispositivos de gestión son los organismos e instituciones, programas, y proyectos que suponen la estructuración de un esquema organizacional con el cual llevar adelante actividades necesarias para concretar los objetivos oficiales del Estado. Luego, se analizó su influencia en la actividad turística del destino.

Figura 2

Clasificación del análisis de la política turística



Fuente: Elaboración propia

Respecto al mercado turístico, se contemplaron las características de los productos, la oferta y la demanda del destino. Se analizó en qué grado permiten la adecuación y si se encuentran en sintonía con las nuevas exigencias del mercado.

Por último, se reconocieron los efectos sinérgicos resultantes de las relaciones de los actores y con el contexto turístico, que tienden al desarrollo sustentable de la actividad. Particularmente, para plasmar los efectos sinérgicos se diseñó un diagrama.

1.4.4 Objetivo 3

Las capacidades del territorio se clasificaron adaptando la propuesta de Albuquerque y Pérez Rossi (2013), que adecuaron la teoría de competitividad sistémica (Esser *et al.*, 1996) al marco territorial. En este sentido, se analizaron las capacidades en los cuatro

niveles que definen los autores y se incorporó transversalmente la cuestión de la calidad ambiental: clave en el escenario turístico sustentable.

- El *nivel meta* incluyó a las capacidades de participación y de asociativismo de la ciudadanía, de la cultura creativa y emprendedora local, y de diseñar una estrategia territorial consensuada;
- El *nivel micro* comprendió las capacidades para garantizar la incorporación de innovaciones tecnológicas, ambientales, organizativas y de gestión en las actividades productivas y tejido de empresas locales. También, se agregó a la capacidad de gestionar los impactos y las huellas ecológicas de las prestaciones de servicios turísticos;
- El *nivel meso* implicó las capacidades de intermediar para crear un entorno territorial favorable a las innovaciones, integrando de ese modo las políticas sectoriales. Se incorporó la capacidad de disponer de espacios naturales y entornos con adecuada calidad ambiental en el destino;
- El *nivel macro* reunió las capacidades para asegurar las condiciones generales de estabilidad de la economía y la adecuación de normas y marco regulatorio general. Se consideró, además, a la capacidad para generar ventajas comparativas y lograr un buen posicionamiento del destino.

Los resultados se presentaron en una figura que permite dar cuenta del análisis de capacidades de cada nivel.

1.4.5 Objetivo 4

Este objetivo se divide en tres partes: la determinación de las tendencias del destino, el análisis de las proyecciones de los expertos y la definición del escenario futuro.

Las tendencias se agruparon en una primera etapa, respecto al tema al que hacen referencia en tendencias de: *las prestaciones, la gestión turística ambiental y la competitividad*. En una segunda etapa, respecto a su comportamiento en tendencias: *en alza*, movimiento ascendente en el crecimiento; *en baja*, movimiento descendente en el crecimiento; y *estables*, sin movimiento en el crecimiento. Y en una tercera etapa, según su contribución al escenario sustentable, en tendencias *a fomentar*, aquellas que influyen

positivamente escenario turístico y que favorecen la evolución y mejora de los procesos; o a *desalentar*, aquellas que influyen negativamente en el escenario turístico e implican un retroceso o perjudican el transcurso de un proceso o acción.

Se plasmaron en una tabla descriptiva, y en dos diagramas: uno donde se representó el nivel de crecimiento de las tendencias; y otro donde se ordenaron según su evolución y contribución al escenario. Se dispusieron en 6 cuadrantes: próspero, neutral positivo, parcial positivo, parcial negativo, neutral negativo y crítico.

Las proyecciones de los expertos, como se ha detallado anteriormente, se determinaron a partir del método Delphi. Las preguntas se han delimitado al escenario futuro en el corto plazo y postpandemia, considerando las condiciones impuestas por la COVID-19 que han afectado e influido en la actividad turística. Se indagó acerca de la gestión turística ambiental actual y futura; el funcionamiento y las condiciones de las prestaciones de servicios turísticos en la actualidad y en el futuro; y el porvenir de los destinos de sol y playa, referido a cambios en la actividad, posibilidades y restricciones que impondrá el mercado, y dependencia de la competitividad.

La formulación del escenario se realizó, por un lado, a partir de las tendencias identificadas, y por el otro de las opiniones de expertos. Estos resultados se cruzaron en un escenario prospectivo final que reúne las condiciones de ambas predicciones en términos de prestaciones de servicios, gestión turística ambiental y competitividad del destino. El escenario se representó mediante una figura.

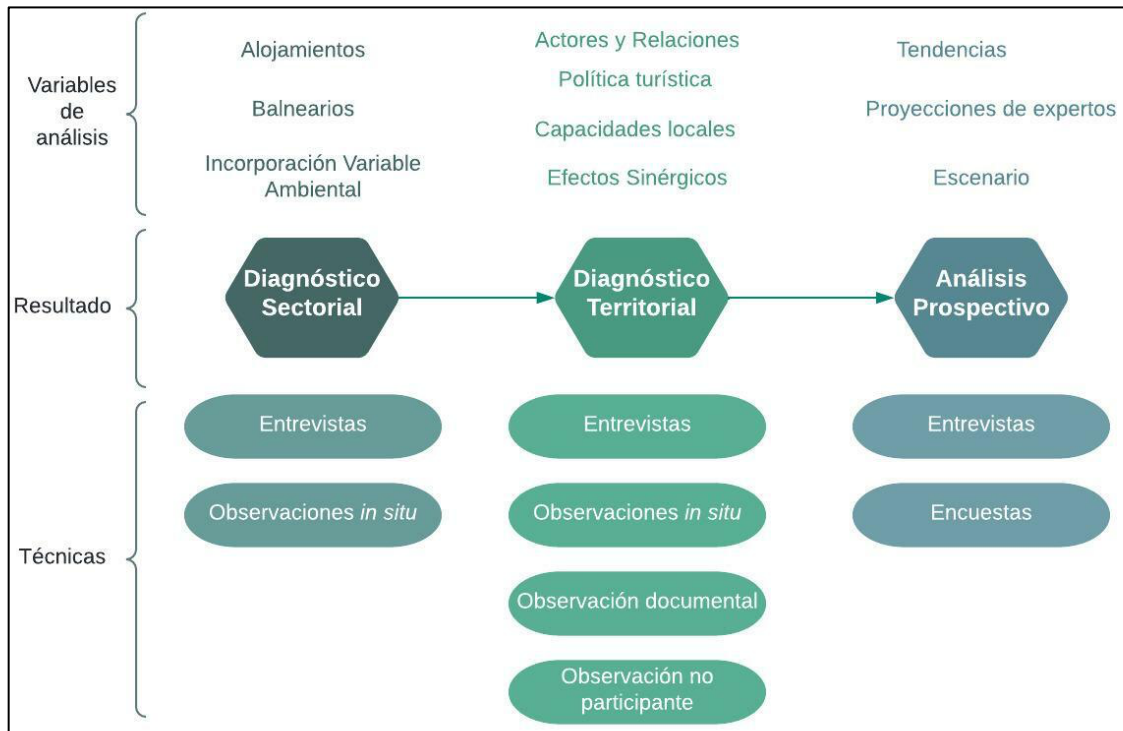
En **resumen**, la metodología puede sintetizarse como se representa en la Figura 3. La primera parte del trabajo consiste en un diagnóstico del sector cuyas variables de análisis son las prestaciones de servicios turísticos y la incorporación de la dimensión ambiental en los desempeños. El relevamiento de la información consistió en entrevistas y observaciones *in situ*. Estos temas se abordan a partir del objetivo 1.

La segunda parte se basa en un diagnóstico territorial donde las variables de análisis son los actores estratégicos y sus relaciones, la política turística, las capacidades locales y los efectos sinérgicos. El relevamiento de la información consistió en entrevistas y observaciones *in situ*, documental y no participante. Estos temas se estudian a partir de los objetivos 2 y 3.

La tercera parte radica en un análisis prospectivo donde las variables de estudio son las tendencias y proyecciones, así como el escenario futuro. El relevamiento de la información se realizó a partir de entrevistas y encuestas. Estos temas se investigan a partir del objetivo 4.

Figura 3

Síntesis de la metodología



Fuente: Elaboración propia

1.5 Encuadre epistemológico

La tesis se enmarcó dentro la geografía en la corriente humanista, en particular en el campo de la Geografía del Turismo. Como la Geografía del Turismo centra su análisis en el turismo y sus múltiples vinculaciones con el territorio (Pinassi y Ercolani, 2015), para la cuestión objeto de estudio ofrece un marco que posibilita la investigación de las transformaciones territoriales de la dinámica turística y los conflictos ambientales, sociales y espaciales derivados del funcionamiento y mantenimiento de este territorio. Este encuadre permitió una mirada transversal y territorial de las interrelaciones y los efectos de los diferentes factores intervinientes en la práctica turística. También, por la confluencia de

vertientes sociales y ecológicas en sus análisis, se pudo alcanzar un conocimiento integral del turismo y superar algunas deficiencias teórico-metodológicas.

El abordaje se realizó, por un lado, desde la perspectiva crítica (Martínez Riquelme, 2019), al cuestionar los mecanismos de producción del espacio y los impactos negativos derivados de la actividad. Por el otro, desde la perspectiva constructivista, situada en el “giro cultural” que ha re-elevado a los sujetos, su experiencia y sus intereses, las relaciones de poder que se establecen entre ellos y la construcción social de los lugares turísticos. Los actores sociales involucrados en la actividad turística fueron una parte central del análisis de la tesis, y esta perspectiva permitió una aproximación basada en las prácticas socio espaciales de los distintos actores.

El turismo como objeto de estudio aún no ha logrado una teoría y un enfoque integradores que permitan explicarlo. Además, no existe un acuerdo real acerca de cuál es el área de estudio a la que pertenece el turismo; y debido a la naturaleza de la actividad, se hace difícil una definición y categorización absoluta. Actualmente no existe una descripción universal de lo que es el turismo (Jiménez Martínez, 2005).

En consecuencia, para los fines de esta investigación, el turismo va a ser considerado más que un simple desplazamiento físico entre dos lugares; el turismo es una práctica social, con implicancias territoriales específicas (Almirón, 2004). En este sentido, Giddens (1995) define a las prácticas sociales como esencialmente recursivas: los actores sociales en sus prácticas, y a través de ellas, reproducen las condiciones que las hacen posibles.

Así, el espacio turístico es definido como una construcción social por actores sociales, situados históricamente, que crean la historia y viven en ella. El espacio turístico participa de la constitución de la práctica turística y es consumido a partir de la visión del mismo, de los propósitos de los actos de recorrer o de ubicarse, y de los valores simbólicos asignados (Hiernaux, 1996). La espacialidad es, por lo tanto, medio y resultado de las acciones y relaciones sociales, y se constituye como una dialéctica entre la espacialidad física, la espacialidad concebida y la espacialidad vivida; es el resultado de la interrelación, superposición e interdeterminación de las tres espacialidades (Soja, 1996).

Por ello, cobra sentido el análisis de las lógicas sociales que estructuran el espacio del turismo. Las lógicas se concretan en el espacio, valorizándolo de distintas formas, apropiándolo material o simbólicamente, actuando y ejerciendo poder. Estas son acciones sociales en las que el territorio está implicado y que se materializan en hechos sociales

específicos, que dan lugar a transformaciones particulares del territorio (Bertoncello, 2002) y que dotan de especificidad turística al territorio.

El entramado de relaciones que se observan entre los actores abarca vínculos tanto individuales como colectivos, entre individuos, organizaciones e incluso elementos de la política turística en territorio, comprendiendo componentes económicos, políticos, culturales, sociales y ecológicos. Es por ello, que se acudió al paradigma de la complejidad que postula que la complejidad no está determinada sólo por la heterogeneidad de las partes constituyentes, sino, por la interdefinibilidad y mutua dependencia de las funciones que desempeñan dentro de una totalidad (García, 2006). Es decir, siguiendo a Morín (1997) lo complejo es lo que se entrelaza e implica de manera conjunta. Los elementos diferentes que configuran son inseparables y constituyen un todo a partir de un tejido interdependiente, interactivo e inter-retroactivo entre las partes y el todo, el todo y las partes, las partes entre sí.

La complejidad implica ciertas propiedades, como son la funcionalidad, efectividad y sinergia. La funcionalidad se asocia a la utilidad práctica; en este caso sería la práctica turística, asociada a la experiencia del turista y a la rentabilidad de los prestadores de servicios. La efectividad, a los objetivos y resultados esperados por los actores intervinientes. Y, la sinergia, con la acción de dos (o más) partes, que tiene un efecto superior a la suma de los efectos individuales (Medina Argueta y Rosado Varela, 2014). Esto último se vuelve uno de los puntos clave de este estudio: los efectos sinérgicos que se producen, tendientes al logro de los objetivos de la sustentabilidad.

Por lo tanto, para el análisis de esta tesis, se pretendió estudiar al desempeño ambiental de las prestaciones de servicios, así como a la gestión turística ambiental del destino turístico, a partir de la interrelación de la sociedad con la naturaleza. Por tal razón, cobra sentido recurrir al paradigma de la sustentabilidad considerando al desarrollo económico y la visión de conservación, así como a las necesidades e intereses de todos los actores involucrados (Martínez, Nechar, y Villarreal, 2011). Esto es posible, ya que el turismo como práctica socio – económica y espacial, lleva imbricados componentes del medio ambiente y la sociedad.

1.6 Definiciones y conceptos

A continuación, se incluyen algunos conceptos y nociones que hacen al contenido de la investigación y resultan de interés definir antes de avanzar con el marco teórico:

Actores sociales: sujetos individuales o colectivos, que pertenecen a universos sociales, económicos, culturales y políticos diferentes, y que representan las unidades de acción en un territorio concreto.

Capacidad: condición, cualidad o aptitud que permite el desarrollo, cumplimiento o desempeño de algo.

Competitividad turística: es la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición en el mercado respecto a sus competidores (Hassan, 2000).

Contexto: conjunto de circunstancias que rodean una situación y sin las cuales no se puede comprender correctamente.

Desarrollo: proceso que tiene como objetivo satisfacer las necesidades y demandas de una población, a partir de variables cualitativas que buscan el bienestar humano y el mejoramiento de la calidad de vida.

Destino: espacio turístico, donde se concreta mayormente la relación entre oferta y demanda, y en donde se producen la mayoría de las implicaciones geográficas, económicas, sociales y culturales del turismo.

Dimensión ambiental: deriva de la interacción e interdependencia del ser humano con el ecosistema. Comprende las posibilidades de la naturaleza para generar bienes y servicios ambientales y la responsabilidad cultural para proteger al medio ambiente.

Efectos sinérgicos: actuaciones que, de manera combinada, tienen un efecto superior a la suma de los efectos individuales.

Entramado empresarial turístico: conjunto de unidades organizativas de un mismo territorio que producen servicios turísticos y tienen autonomía para la toma de decisiones.

Escenario: medio de representar una realidad futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella.

Estrategias de sustentabilidad: acciones meditadas encaminadas a alcanzar la sustentabilidad en una organización.

Innovación: implementación novedosa o mejorada de un producto, un proceso, un o un método de organización.

Política turística: acción que desarrolla el sector público, desde el conjunto de administraciones e instituciones que lo componen, que afectan de manera relevante a la actividad turística.

Prestaciones de servicios turísticas: funciones y actividades que permiten la satisfacción de las necesidades del turista, a partir de la facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los recursos turísticos.

Prospectiva: disciplina de carácter sistemático que estudia el futuro desde una perspectiva científica, con el objetivo de comprenderlo e influir en él.

Proyección: estimación acerca de una potencial situación.

Relaciones: vínculos que existen entre los individuos al interior de una sociedad dada.

Tendencia: inclinación del escenario turístico a una determinada dirección a causa de las estrategias desplegadas por actores sociales.

Territorio: construcción social que varía históricamente según los desarrollos económicos, políticos y culturales. Producto de la relación entre sociedad y naturaleza.

Turismo de sol y playa: modalidad que se fundamenta en el uso de del clima (sol), la arena y el mar reunidas en un territorio concreto.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene los aspectos teóricos que sustentan la investigación. Se incluyen las teorías, investigaciones y antecedentes que sirven de encuadre a la tesis.

2.1 El territorio turístico: el destino

Las relaciones entre lo geográfico y el turismo son múltiples y resultan de la propia dinámica de la actividad. El turismo conlleva formas de producción y de consumo específicas, que afectan entre otros muchos aspectos a las relaciones socioespaciales (Antón Clavé, 1998). El territorio de producción-consumo turístico acumula todos los papeles que el espacio puede representar en el juego socioeconómico: implica distancia, desplazamiento, soporte, recurso, factor y medio de producción (Sánchez, 1985).

La producción y el consumo turísticos requieren de un alto insumo de elementos geográficos (Vera Rebollo, 1997) que se introducen en el producto como recursos o como factores técnicos que permiten su aprovechamiento. El turismo es un sector cuya motivación última es el disfrute o la realización de actividades ligadas a recursos que en gran medida son geográficos e implican relaciones geográficas; y que integran una gran variedad de formas territoriales. Para que se lleve a cabo la práctica, se requiere de un consumo *in situ* a través de una serie de servicios establecidos en torno a los recursos turísticos.

El turismo, entonces, precisa y utiliza al espacio como uno de sus componentes principales, tanto por su valor paisajístico como por las condiciones ambientales que prevalecen en él (Hiernaux, 1989). De hecho, los elementos geográficos-territoriales, como la calidad ambiental, la oferta dotacional, el paisaje, la escena urbana, etc., derivan en factores motivacionales de atracción turística.

Asimismo, el turismo es una práctica social, y que, si bien necesita del espacio, también lo transforma y produce. En palabras de Almirón (2004: 176) “el turismo, precisa del espacio material, conceptual y vivido, y produce espacio, tanto material como conceptual o vivido”.

Cada sociedad, a partir de sus lógicas particulares, estructura el territorio turístico. Las lógicas se concretan en el territorio, valorizándolo, apropiándolo material o simbólicamente, actuando y ejerciendo poder a través de él. Desde esta concepción, el

territorio deja de ser el mero portador de recursos turísticos, condicionantes de la actividad, y se transforma en un concepto socioespacial integrador (Bertoncello, 2002). Este espacio territorial donde se desenvuelve el turismo es denominado destino turístico.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2007) define al destino turístico como un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. Posee límites físicos y administrativos que circunscriben su gestión, imágenes y percepciones. Para Bigné, Font y Andreu (2000) los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Tradicionalmente, se consideraban como una zona bien definida geográficamente. Sin embargo, cada vez más se reconoce que puede ser un concepto percibido; es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de visita, nivel de educación, y experiencia previa.

El destino, entonces, es un fenómeno exclusivo del sector turístico y de las particularidades geográficas. Desde el punto de vista sectorial analizado dentro de una relación preferente de oferta y de demanda, cuyo resultado final suele ser la equiparación del destino al producto. Desde lo territorial o geográfico, es definido como un contenedor de recursos y soporte de actividades (Barrado Timón, 2004).

En definiciones más integradoras (como las de Barrado Timón, 2004; o Salinas, 2007 citados en Almirón, 2004), el destino es un subsistema conformado por elementos geográficos (recursos territoriales, infraestructuras, etc.), administrativos (legislación, políticas) y productivos (factores y recursos de producción, agentes, inversión, etc.); además de las interrelaciones y efectos resultantes que se generan entre ellos, que son sectoriales (bienes y servicios producidos y consumidos in situ) y geográficos (nuevas realidades paisajísticas, cambios en las relaciones territoriales previas, percepción del territorio, etc.).

Para Ejarque (2005) el destino es un sistema complejo formado básicamente por cuatro elementos. El primero de ellos es la economía local, derivada de las actividades de las empresas y las consecuentes fuentes de trabajo. El segundo, la sociedad, que vive en el destino conocida como comunidad residente o anfitriona. El tercero, la naturaleza del destino y los recursos turísticos, tanto en espacios y enclaves naturales como urbanos. Y el cuarto, la notoriedad y calidad propia del destino.

La importancia de comprender y analizar este espacio turístico, denominado destino, radica en que es aquí donde se concreta mayormente la relación entre oferta y demanda, y en donde se producen la mayoría de las implicaciones geográficas, económicas, sociales y culturales del turismo. Además, gran parte de los retos del sector, desde la competitividad hasta la sostenibilidad, cobran lugar en esta realidad.

Según sus características físicas-geográficas, su vocación y orientación turística se reconocen diversos tipos de destinos. Entre ellos se encuentran los destinos litorales.

2.1.1 Las áreas litorales (costero marinas) y su funcionalización

Las regiones costeras tienen un rol fundamental desde la perspectiva ecológica, social y económica: son esenciales como sustento de vida y son proveedoras de servicios ambientales y recursos. En estos sitios es donde se produce una fuerte interrelación entre los ecosistemas terrestres y marinos y los procesos climatológicos, y tienen lugar una gran variedad y complejidad de procesos y fenómenos. Por ello, se vuelven uno de los espacios de mayor dinamismo y más elegidos para el asentamiento humano (López y Marcomini, 2011).

Las áreas litorales o costero-marinas constituyen uno de los sistemas geográficos más singulares. Su singularidad radica en el carácter multidimensional del espacio y de los recursos litorales: pueden ser abordados desde lo físico, ecológico, social, económico, cultural, jurídico, administrativo, político, etc. (Barragán Muñoz y de Andrés, 2016). Esto les confiere especificidad y originalidad, y a la vez vulnerabilidad debido a la demanda de recursos de la que son objeto y por los procesos socioeconómicos e intervenciones de diferente naturaleza a los que son sometidas (Martínez, 2008); allí es donde convergen diversos usuarios, actividades leyes e instituciones (Barragán Muñoz, 2003).

Como sostiene Sánchez (1991) los espacios litorales son espacios “calientes”: son áreas limitadas, sobre las cuales muy diversos agentes pueden estar interesados en funcionalizarlos en muy diversas e incompatibles especializaciones. Es decir, que se observa una competencia y conflicto entre agentes por su apropiación y funcionalización. De esta manera, pueden ser convertidos en lugar de residencia, de comunicaciones e intercambios, centros estratégicos-defensivos, punto de acceso a los recursos marinos, espacio agrario, espacio industrial y muchos otros.

Justafré García (2009) agrupa a los usos costeros en cinco categorías principales:

1. El uso residencial: centrado en la urbanización de la zona costera para el asentamiento de la población;
2. El aprovechamiento de los recursos vivos y no vivos: referido a la pesca y a las actividades extractivas de petróleo y generación de electricidad;
3. La utilización de la zona costera para la construcción de infraestructuras: basada en las instalaciones portuarias y de transporte marino;
4. El uso turístico y recreativo: asociado con las actividades de placer y ocio;
5. Las actividades de conservación y protección ambiental: asociadas a la preservación y/o mejora de los valores ambientales de la zona costera.

En definitiva, el uso final que asuma el espacio dependerá de los procesos históricos y de las relaciones sociales, en cuanto relaciones económicas y de poder, de los agentes con capacidad de intervención en cada territorio concreto (Sánchez, 1991). Uno de estos usos es a partir de su funcionalización turística.

2.1.2 El turismo de sol y playa en los destinos litorales

Dotar de función turística es transformar el soporte geofísico más o menos humanizado para que las actividades de ocio y recreación puedan desarrollarse. Esta funcionalización se da en un doble sentido: se diseña y recrea el litoral como espacio de ocio y recreación; y se estructura y organiza el espacio para acoger y mantener al turista usuario de la franja costera (Sánchez, 1985).

El turismo de sol y playa se fundamenta en el uso de unas características físicas reunidas en un territorio concreto, el cual pasa así a convertirse en espacio de ocio. Es decir, pone el acento en unos pocos recursos naturales como son el clima (con el sol como factor esencial), la arena, y el mar (Sánchez, 1991). Esta modalidad, "se trata del consumo de un clima determinado en la línea de contacto entre hidrosfera y litósfera, generalmente en aquellos lugares en que es fácil el acceso al mar y donde puedan aprovecharse las radiaciones solares exponiendo el cuerpo al sol, siendo la forma más adecuada la playa, que se transforma en un espacio sociabilizado" (Sánchez, 1985: 106).

Artigués (2001) profundiza el concepto y afirma que el litoral, para que sea un espacio demandado por el turismo, debe, en primer lugar, reunir las condiciones físicas adecuadas: días soleados, escasez de lluvias, temperaturas moderadas o cálidas, buenas

características geomorfológicas, oleaje conveniente, aguas nítidas y limpias, mareas con régimen y magnitud apropiados, y cualidades paisajísticas, lo cual resulta en propiedades atractivas. En segundo lugar, poseer accesibilidad física, a través de infraestructuras, y accesibilidad de mercado, por la proximidad a centros emisores. En tercer lugar, contar con la propiedad del suelo para el desarrollo de servicios y actividades turísticos. En cuarto lugar, disponer de un marco legal y sociopolítico propicio, donde las regulaciones permitan la implantación turística. Y, por último, estar inserto en un entorno sociocultural favorable, con infraestructura y servicios básicos, fuerza de trabajo, población receptora adaptable y permisiva a la actividad.

Respecto a las características de la modalidad, Ávila Bercial y Barrado Timón (2005) sostienen que se encuentra representada por una fuerte estacionalidad, concentración territorial y escasa diversificación de oferta, lo que conlleva a una baja diferenciación en forma, tiempo y territorio. En la misma línea, Mantero (2006) dirige el análisis a las urbanizaciones turísticas dedicadas al sol y playa en la Argentina, las cuales comparten una serie de atributos en común: el monocultivo de la actividad y el producto único, la litoralidad en el espacio y la estacionalidad en el tiempo, la residencialidad de su conformación y la domesticidad de sus prácticas, y la reproducción de la cotidianeidad doméstica en el hábito recreativo.

Retomando las condiciones de la práctica en el territorio, si bien el espacio litoral de ocio es un bien gratuito (la playa, el mar, el paisaje, el sol y el clima), los servicios imprescindibles para que pueda ser usado como tal (alojamiento, recreación, restauración, etc.) lo convierten en espacio productivo (Sánchez, 1991). Además, la ocupación física del territorio por el turismo supone la incompatibilidad con cualquier otra actividad de explotación. Asimismo, la masiva utilización de la primera línea de playa limita o condiciona el crecimiento de la oferta hacia el interior (Gómez Bello *et. al*, 2006).

Los efectos resultantes de su desarrollo, según Callizo Soneiro (1991), se observan en el componente físico, en el sistema de relaciones y en el entorno socioeconómico. En el primer caso, abarca la contaminación de playas por generación de residuos sólidos, líquidos y orgánicos; la construcción de diques, puertos y otras infraestructuras, edificaciones e instalaciones que alteran las corrientes marinas y la circulación y acumulación de sedimentos, e influyen en los procesos erosivos; la forestación, parquización y fijación de médanos que también influyen en el balance sedimentario; el consumo de la costa, que implica la privatización del litoral, la transformación del paisaje y

la creación de conos de sombra; y los problemas de abastecimiento de agua, que alteran los patrones naturales. También cabe destacar que el consumo de recursos y la producción de residuos tiende a aumentar notoriamente en la temporada alta. En resultado, se generan costos (económicos, sociales y ambientales) muy significativos, que ponen en riesgo tanto los atributos propios del lugar, como la calidad ambiental del destino en general.

Respecto a los efectos en el sistema de relaciones, estos comprenden el crecimiento poblacional y los movimientos migratorios, a causa de la demanda de empleo en época estival, lo cual conlleva a la alteración de la red de asentamientos.

Y en el tercer caso, el entorno socioeconómico, están asociados con el aumento de las rentas, a la inversión en equipamiento e infraestructura, al crecimiento de servicios, y a los procesos inflacionarios y de especulación inmobiliaria vinculados a la primera línea de costa.

Particularmente, en Argentina, la implantación de la modalidad de sol y playa se presenta casi exclusivamente en el litoral de la provincia de Buenos Aires, llamado “Costa Atlántica”. A fines del siglo XIX, comienza a darse un proceso donde algunos asentamientos costeros desarrollaron sus litorales en función de la práctica turística ligada al uso de la playa y el mar. En sus orígenes, era la elite porteña quien, emulando comportamientos sociales de grupos europeos, comenzaron a viajar con fines turísticos hacia estos destinos. El turismo tenía una clara función social, porque se trataba de una práctica compartida que definía y reforzaba el grupo de pertenencia y distinguía del resto. Se valoraban las características naturales que auspiciaban de entorno o paisaje; “contexto” de la práctica turística. La playa era el ámbito de reunión, o el paisaje visible desde la rambla y los ventanales de los grandes hoteles, teniendo el baño de mar una función muy secundaria (Villar y Bilbao, 2000). El ferrocarril y el *grand hotel* tenían un rol fundamental en la definición de estos lugares, por permitir la accesibilidad y proveer la dotación de equipamiento indispensable (Bertoncello, 2006).

A partir de la década de 1930, los destinos comenzaron a ser más convocantes a través del acceso de la clase media. El automóvil dio una mayor flexibilidad a los desplazamientos y la ley de propiedad horizontal, cambió el paisaje y la modalidad de alojamiento. La expansión del veraneo provocó durante las décadas de 1930 y 1940 el surgimiento y notable crecimiento de un conjunto de balnearios a lo largo de las playas marítimas de la provincia de Buenos Aires (Bertoncello, 1993).

Desde de los dos primeros gobiernos peronistas (1946-1955), se sumaron sectores de la clase obrera mediante políticas activas del Estado y de los sindicatos (Pastoriza, 2011). Se desarrolló una oferta hotelera heterogénea capaz de responder ante las nuevas demandas. El turismo se fue convirtiendo en un componente cada vez más importante de una sociedad que estaba consolidándose como una sociedad de consumo.

Durante las décadas de 1960 y 1970 tuvo lugar la expansión y crecimiento de la modalidad encuadrada en el modelo masivo y fordista. El conjunto de localidades turísticas que se reafirmaron como una unidad espacial. Las décadas siguientes, de 1980 y 1990, estuvieron signadas por crisis socioeconómicas y la consecuente repercusión en la inversión y desarrollo de los destinos. El período abierto por el fin de la convertibilidad, en el año 2002, sumado a una paulatina recuperación del empleo y del poder adquisitivo de los sectores medios, permitió la recuperación de los indicadores turísticos.

En la actualidad, la modalidad de sol y playa sigue siendo de las más convocantes y que movilizan los flujos más importantes de turistas a nivel nacional.

2.1.3 Las causas de la renovación en los destinos de sol y playa

El nuevo contexto turístico se encuentra marcado por los efectos de la globalización, con pautas particulares de comportamiento de la demanda, basadas en la búsqueda de experiencias auténticas, de una mayor calidad del entorno y los servicios, y en una creciente preocupación por el medio ambiente. Desde las últimas décadas del siglo XX se ha planteado la necesidad de afrontar la renovación de los destinos turísticos de sol y playa (Vera Rebollo, 1994). En sus inicios esta modalidad estuvo basada en un modelo fordista, caracterizado principalmente por una producción masificada y estandarizada, con bajos precios y por una rigidez de la oferta.

Si los destinos no se adaptan a las nuevas condiciones del mercado turístico, pueden entrar en declive. Los destinos en declive son aquellos que tienen una tradición turística, pero que se caracterizan por seguir una o varias pautas negativas, relacionadas con la disminución del flujo de visitantes, el deterioro de los elementos que definían la calidad del destino, las dificultades para garantizar un turismo sostenible o la influencia de factores exógenos (TNO Inro, 2002). Por ello, se vuelve necesario plantear estrategias de renovación, reestructuración y gestión turística avanzada.

Donaire y Mundet i Cerdan (2002) expresan que el turismo litoral se halla sumergido en una crisis de identidad acompañada de una serie de desequilibrios: la acusada estacionalidad (existe una elevada correlación positiva entre tasa de función turística y tasa de estacionalidad), la degradación del entorno paisajístico, la reducción del gasto medio y la escasa capacidad de generar productos turísticos complementarios.

A la hora de identificar los factores que influyen en la evolución de los destinos turísticos litorales, Soares, Ivars-Baidal, y Gándara (2015) distinguen las dinámicas internas del destino, como la actuación de los intermediarios, el desarrollo del turismo residencial, el deterioro ambiental, los tipos de turistas que frecuentan, la dependencia a un determinado mercado emisor, las acciones del poder público vinculadas a la planificación de las medidas de rejuvenecimiento o la competitividad del destino; de las dinámicas externas, como los cambios en los gustos y comportamientos de turistas, el aumento de la competencia entre destinos; la devaluación de la moneda; las crisis económicas internacionales; las inestabilidades políticas o los conflictos bélicos.

González Hernández, León González, y Padrón Fumero (2006) definen que uno de los problemas más importantes que deben afrontar los destinos turísticos consolidados es la obsolescencia, tanto de los espacios (deterioro de entorno) como de los establecimientos turísticos. Esto es resultado de la sobreexplotación de los bienes locales compartidos; la infravaloración, por parte del sector público, de los bienes públicos; y la estrategia de las empresas ligada a la desinversión de sus equipamientos e instalaciones. La obsolescencia puede generar una pérdida de competitividad y afectar negativamente a la imagen turística de la región, e influir en las tasas de ocupación y en la rentabilidad privada y social de la actividad turística en el entorno local.

Comprender las causas y los factores que influyen negativamente en el desarrollo de los destinos, permitiría identificar algunos de los puntos clave en los cuales se podría intervenir, en *pos* de alcanzar la competitividad dentro del mercado turístico.

2.1.4 La competitividad de los destinos: necesidades y retos

Los destinos litorales consolidados presentan incertidumbres acerca de su competitividad y capacidad de adaptación a las tendencias del mercado turístico (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2010). Esto se ve condicionado por factores diversos como el impacto de las nuevas tecnologías, los cambios en las motivaciones y el comportamiento

de la demanda, el incremento de los destinos competidores o la aparición de nuevos modelos de negocio empresarial (Soares, Ivars-Baidal, y Gándara, 2015).

La búsqueda de la competitividad se ha convertido en uno de los principales pilares en los que se basan las políticas de desarrollo turístico. Se ha pasado de un mercado en el que se competía vía precios a otro más complejo en el que se incorporan otros elementos como la calidad, imagen, regulación, seguridad, sanidad o el medio ambiente (Cárdenas García, 2011).

La competitividad puede ser definida como: *“la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”* (Hassan, 2000: 241); o *“la capacidad de un destino para crear, integrar y ofrecer experiencias turísticas incluidos los productos de valor añadido y servicios considerados importantes por los turistas”* (Hong, 2009:109). González y Mendieta (2009) sostienen que la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias, el cual depende no sólo de factores microeconómicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas.

Agarwal (2005), a través de un estudio en destinos costeros, identificó las principales estrategias de reconversión que se han aplicado. Las clasificó en: la reorganización del producto, con medidas como intensificación, racionalización, inversión y cambio tecnológico; la reorganización del trabajo, con acciones tendientes a la flexibilidad laboral, numérica o funcional, la subcontratación y la sustitución de la mano de obra; la relocalización espacial, vinculada a la concentración y a la descentralización de las actividad; y la transformación del producto, que implica el autoabastecimiento, la colaboración, la adaptación, la mejora de la calidad de productos y servicios, la mejora de la calidad medioambiental, el reposicionamiento, la diversificación, la profesionalización y la conservación del patrimonio natural y cultural.

Ávila Bercial y Barrado Timón (2005), sostienen que la reestructuración pasa por comprender las nuevas necesidades de la demanda. En este sentido, el turista actual es un consumidor activo, autónomo y diferenciado, lo que implica construir productos a medida para públicos cada vez más segmentados. Como consecuencia, se vuelve necesaria una diversificación y una recualificación de productos y destinos, a través de la innovación.

Por un lado, la diversificación de productos está dirigida a la singularización del modelo, a través de la construcción de equipamiento e infraestructura, que permitan incrementar las posibilidades recreativas y la oferta de ocio en el destino; o de la especialización en segmentos de demanda específicos. Por el otro, la recualificación constituye una de las principales líneas de actuación para avanzar en la corrección y superación de los problemas generados por la masividad del crecimiento (déficits urbanísticos y en infraestructuras), mejorando la imagen global del destino turístico (Baños Castiñeira, 2016).

Los aspectos territoriales y ambientales pasan a tener un papel transversal en las necesidades de recualificación y diversificación de los destinos turísticos. El territorio y sus condiciones, así como las relaciones que establezca con el sistema productivo-turístico, son uno de los referentes fundamentales de la calidad turística y de la innovación y diversidad de la oferta. En el primer caso, porque la calidad turística puede ser percibida por los turistas como calidad geográfica, es decir, ambiental, en su vertiente objetiva y subjetiva. En el segundo caso, ya que conlleva implicadas variables como la localización y los recursos; es decir posibilidades de constitución de productos.

Siguiendo los planteos antes descritos, Santos Pavón y Fernández Tabales (2010) analizan las estrategias o políticas que se aplican orientadas a la mejora de la competitividad del destino, y las agrupan en tres tipos. En primer lugar, la renovación de los destinos y la cualificación de los establecimientos turísticos. En segundo lugar, la incorporación de nuevos productos de ocio y recreación a partir de la instalación de nuevos equipamientos y realización de actividades. Y, en tercer lugar, la inclusión de la sustentabilidad como premisa de desarrollo.

Así, las estrategias de renovación y reestructuración de los destinos tienden a vincular competitividad y sostenibilidad. Se trata, de revalorizar el papel de la escala local para adaptarse a las nuevas condiciones globales, a partir de la integración de las políticas de captación de demanda con el reto de alcanzar un desarrollo turístico más sostenible (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2010).

La sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales valores del cambio de paradigma en el actual modelo de desarrollo turístico y, como consecuencia, en un factor clave para la competitividad de cualquier destino. Sin una estrategia de desarrollo sostenible, los productos y los destinos turísticos tendrán un bajo nivel de competitividad,

lo cual influirá en su capacidad de atracción y rentabilidad en el corto y largo plazo (Molina, 2005).

Un destino competitivo es aquel que promueve el máximo bienestar para sus habitantes de forma sostenible. El destino turístico debe ser sostenible económica, ecológica, social, cultural y políticamente para ser verdaderamente competitivo (Ritchie y Crouch, 2003). La competitividad de un destino turístico, entonces, está condicionada por la consecución de la sostenibilidad económica, sociocultural y ecológica. Si ésta no alcanza un nivel óptimo en cualquiera de alguna de estas tres dimensiones, no será posible obtenerla a nivel global y, en consecuencia, no se podrá garantizar la competitividad del destino (Sancho Pérez, 2005:34).

En este sentido, Ritchie y Crouch (2000) afirmaron que la competitividad es "*ilusoria sin sostenibilidad*". A partir de una creciente concienciación ambiental, los turistas eligen productos respetuosos con el ambiente. Hassan (2000) indicó que los destinos que consiguen unas tasas de crecimiento más elevadas son aquellos que establecen estrategias orientadas a la sostenibilidad medioambiental del turismo.

La sostenibilidad es un nuevo paradigma que exige cambios en el actual modelo de desarrollo turístico; no es un objetivo ni una estrategia. Esto implica que se diseñe un nuevo escenario respecto a las relaciones entre turismo y recursos susceptibles de uso turístico, donde no solo se consideren a los recursos naturales (Pulido, 2006) y se tenga en cuenta a los actores sociales para su gestión

Por lo tanto, los destinos de sol y playa atendiendo a aspectos como son la sostenibilidad, calidad, innovación, etc., que permitan implantar medidas de renovación, pueden seguir siendo competitivos (Aguiló, Alegre y Sard, 2005; Claver-Cortés, Molina-Azorín y Pereira Moliner, 2007). Es decir, implementando estrategias que posibiliten que un destino se reinvente de manera continua y mantenga su capacidad de atracción para unos consumidores que, constantemente, demandarán nuevas experiencias (Ávila Bercial y Barrado Timón, 2005).

El interés por el conocimiento de los factores determinantes de competitividad de los destinos turísticos ha dado lugar a la existencia de distintos modelos conceptuales (Mazaro y Varzin, 2008). Algunos se describen a continuación.

2.1.4.1 Los modelos de análisis de la competitividad de los destinos turísticos

La competitividad turística ha sido ampliamente analizada por la literatura en turismo, y se ha centrado principalmente en cinco modelos (Tabla 3): el Diamante de Porter (1990), el modelo de Crouch y Ritchie (1999), el modelo de competitividad de Kim (2001), el modelo de competitividad de los destinos turísticos de Dwyer y Kim (2003) y el modelo de competitividad de Hong (2009).

Tabla 3
Síntesis de los modelos de competitividad

<i>Modelo</i>	Diamante de Porter	Modelo Calgary	Modelo de Kim	Modelo Integrado Competitividad	Modelo de Hong
<i>Análisis</i>	Factores intervinientes en el sistema productivo	Ventajas y entorno	Fuentes de competitividad del destino	Factores que definen la competitividad	Factores que definen la experiencia turística
<i>Categorías</i>	Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, y la estrategia de la empresa, su estructura y rivalidad	Ventajas comparativas y competitivas; micro y macroentorno competitivo	Primarias, secundarias, terciarias y cuaternarias	Los recursos y el entorno o condiciones situacionales	Ventajas comparativas y competitivas, gestión del turismo, condiciones del entorno

Fuente: Elaboración propia

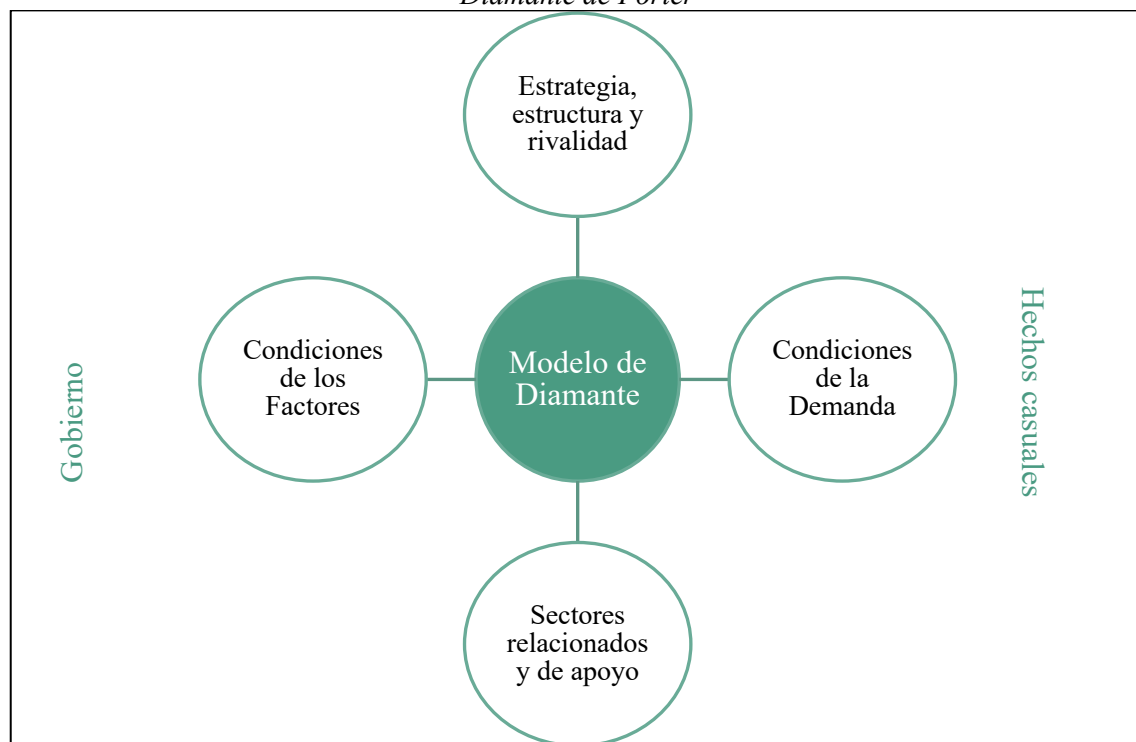
El diamante de Porter (1990)

El primer modelo que se describe es el Diamante de Porter. Fue uno de los primeros en ser aplicados en los estudios del turismo.

Este modelo está fuertemente vinculado con la noción de clúster,¹³ para aprovechar ventajas competitivas. Porter (1990) definió que no existen territorios competitivos sino sectores o compañías competitivas localizadas en ellos. De allí la importancia de los factores intervinientes en cada sistema productivo. El autor además incorpora dos variables complementarias que influyen en los factores, y por lo tanto en la competitividad: el gobierno y los hechos casuales (Figura 4).

Figura 4

Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter (1990)

La aplicación del modelo al estudio de la actividad turística recibió muchas críticas, por ser muy generalista y capaz de replicarse en varios sectores, sin tener en cuenta las particularidades de los destinos. Como consecuencia, surgieron nuevas propuestas que avanzaron en el análisis de las características propias de los destinos turísticos (Alcocer Lizcano, 2013).

¹³ Aglomeración de empresas e instituciones que en un espacio geográfico se relacionan en base a la producción de bienes y servicios (Porter, 1999).

El modelo de Calgary de Crouch y Ritchie (1999)

En este modelo los autores sostienen que, para entender a la competitividad de un destino en el largo plazo, es apropiado considerar dos elementos: la ventaja comparativa y la ventaja competitiva. Una ventaja comparativa, está conformada por los recursos endógenos, los factores de los que está dotado el destino turístico y los que han sido creados por el hombre. Estos abarcan los recursos humanos, recursos físicos, conocimiento de los recursos, disponibilidad de capital, infraestructura turística, recursos históricos y culturales, y tamaño de la economía. Una ventaja competitiva, en cambio, consiste en la manera en que esos recursos son desplegados; es decir la capacidad de utilizar los recursos de manera eficaz a largo plazo. Estas ventajas están vinculadas con la auditoría y el inventario, el mantenimiento, el crecimiento y el desarrollo y la eficiencia y la eficacia.

Entonces, mientras las ventajas comparativas hacen referencia al patrimonio turístico y apuntan hacia una determinada especialización turística, las ventajas competitivas surgen cuando se aplican políticas de planificación, de gestión y de comercialización sobre las ventajas comparativas, y que permiten al destino ser más competitivo que otros (Cárdenas García, 2011).

En aportaciones posteriores ambos autores incorporaron al análisis las influencias y presiones que surgen fuera del propio sistema y que afectan a la competitividad del destino. Así, distinguen al macroentorno, que comprende a los factores económicos, tecnológicos, ambientales, políticos, legales, socioculturales y demográficos; del microentorno, los elementos principales que definen el contexto inmediato de competencia: los residentes, empleados, medios de comunicación.

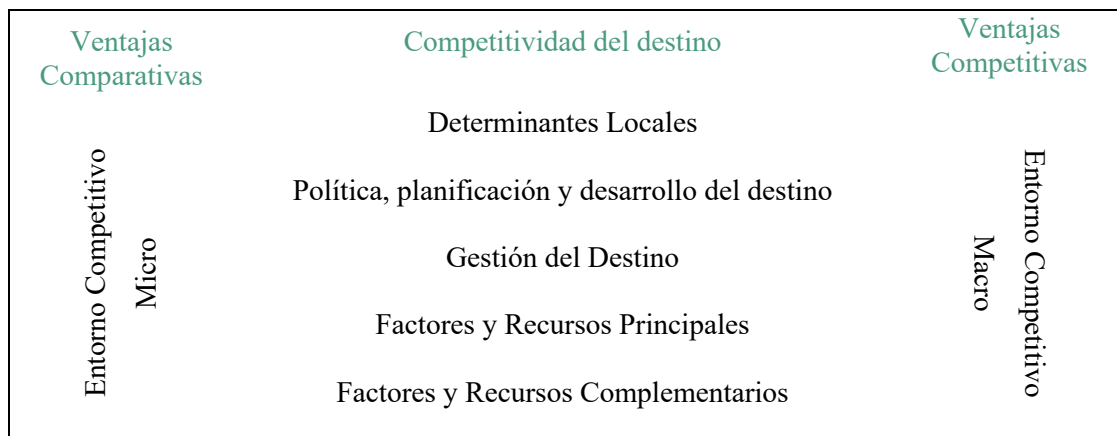
Dentro de los factores que determinan la competitividad (Figura 5), establecen a los determinantes locales (localización del destino, proximidad a los mercados emisores, dependencia entre destinos, seguridad y costo de vida del destino); la política, planificación y desarrollo del destino (visión, posicionamiento y marca del destino, definición de valores y filosofía, y monitoreo y evaluación de la actividad); la gestión del destino (organización y administración de los recursos, marketing, financiación y gestión de la calidad, de la experiencia y de los visitantes); los factores y recursos principales, (naturaleza y clima, cultura e historia, restricciones del mercado, actividades de ocio y recreativas, acontecimientos especiales; y superestructuras turísticas); y por último, los factores y

recursos de apoyo (infraestructuras, accesibilidad del destino, hospitalidad, existencia de empresas y voluntad política).

Las críticas a este modelo se centran en su carácter meramente descriptivo que no permite predecir ni establecer causas entre los elementos que se analizan.

Figura 5

Modelo de Calgary



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Crouch y Ritchie (1999).

El modelo de competitividad de Kim (2001)

Este modelo, a diferencia de los anteriores, clasifica a las fuentes de competitividad de un destino. Así establece cuatro categorías: fuentes primarias, secundarias, terciarias y cuaternarias.

- Las fuentes primarias, comprenden a los sujetos del destino (como los políticos, empleados, agentes de viajes, entre otros), al entorno y a los recursos (históricos, culturales y naturales);
- Las fuentes secundarias, abarcan la política turística, la planificación y la gestión del destino, las inversiones en el sector, y los impuestos y precios turísticos;
- Las fuentes terciarias, incluyen las infraestructuras turísticas, el sistema de alojamiento, los atractivos, la publicidad y la cualificación de los recursos humanos;
- Las fuentes cuaternarias, son el resultado de las tres anteriores, y hacen referencia a la demanda turística, al empleo generado por el sector, a los indicadores económicos y a la exportación turística. Es decir, el *output* turístico,

que se obtiene a partir de diferentes inputs, por lo que se instituyen como un indicador directo para la evaluación y la comparación de la competitividad.

El modelo recibió varias críticas, debido a cada fuente de competitividad tiene diferente ponderación, pero el autor no justifica la causa. Por ejemplo, las fuentes cuaternarias siempre tienen mayor peso. Asimismo, se argumenta que las cuaternarias no son fuentes en sí mismas, sino que son efectos o consecuencias de la competitividad (Cárdenas García, 2011).

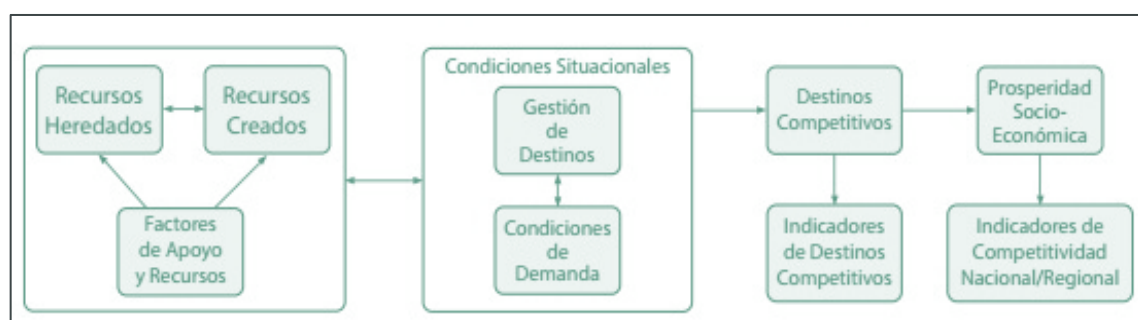
El modelo integrado competitividad de los destinos turísticos de Dwyer y Kim (2003)

A partir del modelo de Crouch y Ritchie (1999), los autores realizan una reclasificación de las variables que inciden en la competitividad turística. Establecen dos grupos de factores: los recursos y el entorno o condiciones situacionales (Figura 6).

Los recursos comprenden a los recursos heredados (naturales y culturales), los creados (infraestructura y equipamiento turísticos) y los de soporte o apoyo (infraestructura general del destino, calidad del servicio, la hospitalidad, entre otros). Las condiciones situacionales están compuestas por los factores de gestión del destino (acciones para la mejora y aprovechamiento de los atractivos) y las características de la demanda (percepciones y preferencias, imagen positiva o negativa del destino).

Figura 6

Modelo Integrado Competitividad de los Destinos Turísticos



Fuente: Gil Toledo(2017)

Las críticas a este modelo están centradas en que su aplicación es dificultosa, tanto por el proceso de relevamiento de información, como por el costo que implica que llevarlo a cabo.

Los aportes de Hong (2009)

Hong (2009) tiene una aproximación distinta a la competitividad: se basa en que las experiencias turísticas son las que sostienen los recursos de un destino y las que

contribuyen a conservar una buena posición en el mercado. Con su modelo pretende solventar algunas de las debilidades que encuentra en el modelo de Calgary: la precisión en el orden de los factores y categorías de variables según su importancia; la interacción entre las ventajas comparativas y competitivas y la competitividad del turismo; el examen cualitativo y no cuantitativo de los elementos (Hong, 2009).

Por ello, propone que el análisis de la competitividad de un destino turístico debe tener en cuenta:

- las ventajas comparativas, considerando las condiciones de los recursos naturales (ventajas comparativas exógenas) y el grado de cambio tecnológico (ventajas comparativas endógenas);
- las ventajas competitivas de Porter;
- la gestión del turismo, centrándose en la educación de calidad y formación para mejorar las ventajas comparativas y las competitivas;
- las condiciones del entorno doméstico y global.

El método seguido por el autor propone jerarquizar estas cuatro dimensiones, midiendo el peso que tiene cada una de ellas en la competitividad del destino (Figura 7).

Figura 7

Síntesis del modelo de Hong



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hong (2009)

De esta manera, a partir de los análisis realizados, las ventajas comparativas exógenas resultaron el factor más importante, seguido por las ventajas competitivas, la gestión del turismo, las ventajas comparativas endógenas y las condiciones del entorno mundial. El factor menos importante lo representan las condiciones del entorno doméstico.

La crítica a este modelo es que intenta objetivar la experiencia turística, sin considerar el carácter o dimensiones subjetivas de la misma.

Los Índices de competitividad y factores críticos de competitividad

Además de los modelos antes explicados, existen otros antecedentes vinculados con la evaluación de la competitividad de un destino. Por un lado, se encuentran los índices de competitividad y por el otro, la literatura especializada en identificar los factores de competitividad de un destino.

Dentro del primer grupo (Tabla 4), el índice más empleado por los investigadores como referencia para determinar la competitividad de los destinos turísticos es el Índice de Competitividad Turística (Tourism and Travel Competitiveness Index, TTCI) elaborado por el Foro Económico Mundial (2007). El TTCI permite ver las fortalezas y debilidades competitivas de cada país. El índice mide la competitividad a nivel país, a través de un indicador sintético ordenado en cuatro subíndices: entorno favorable, política de viajes y turismo y condiciones favorables, infraestructura y recursos naturales y culturales. A su vez, se descomponen en 14 pilares y 90 indicadores individuales (Lopes, Muñoz y Alarcón-Urbistondo, 2018).

Otro de los casos más relevantes, es el Monitor de Competitividad del World Travel and Tourism Council (WTTC, 2002). El Monitor de Competitividad (CM), establece 8 índices compuestos por 65 indicadores. Los índices comprenden: la competitividad de precios, el factor humano, el desarrollo, la infraestructura, el medio ambiente, el desarrollo tecnológico, los recursos humanos, la apertura turística, y el desarrollo social. A partir de esta metodología Gooroochurn y Sugiyarto (2005), consideran que no todos los factores repercuten igual en la competitividad del destino turístico, por ello realizan una media ponderada de cada uno, resultando en un indicador sintético de competitividad.

Estos aportes intentan solventar la ausencia de datos y permite comparar la competitividad de diferentes países (Diéguez Castrillón *et al.*, 2015). Sin embargo, no existe consenso sobre los indicadores que deben utilizarse para cuantificar la competitividad turística. Como consecuencia, la medición de la competitividad de los destinos turísticos conlleva enormes dificultades. Respecto a esto, diversos autores se han especializado en definir e identificar factores críticos para el éxito de la competitividad en los destinos, por ejemplo, los trabajos de Alonso Ferreras (2010) o Cibinskiene y Snieskiene (2015) (Tabla 5).

Tabla 4
Comparación del TTCI y el CM

	Índice de Competitividad Turística (TTCI)	Monitor de Competitividad (CM)
Composición	4 subíndices, 14 pilares y 90 indicadores	8 índices con 65 indicadores
Principales categorías	Entorno favorable, política de viajes y turismo y condiciones favorables, infraestructura y recursos naturales y culturales	Competitividad de precios, factor humano, desarrollo, infraestructura, medio ambiente, desarrollo tecnológico, recursos humanos, apertura turística, desarrollo social

Fuente: Elaboración propia en base a Foro Económico Mundial, 2007 y WTTC, 2002.

Los Factores críticos para el éxito son las áreas, aspectos o sucesos que aseguran un rendimiento competitivo. Están relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo. Pueden ser factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones, o factores externos, relacionados con el mercado o el entorno. Son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar (Alonso Ferreras, 2010).

En síntesis, el análisis de la competitividad en la gestión turística centra primordialmente su atención en la dimensión económica y productiva. Sin embargo, la capacidad real de un destino turístico implica también evaluar sus fortalezas sociales, culturales, políticas, tecnológicas y ambientales (Otero *et al.*, 2014)

Los modelos antes explicados analizan los factores del sistema productivo, de la competitividad y de la experiencia turística o determinan las ventajas y características del entorno, así como las fuentes de competitividad. En todos los casos, se consideran las condiciones del sistema turístico, con una visión heredada (o dada) del potencial geográfico o territorial.

No contemplan lo ambiental o territorial en un sentido amplio, así como las interrelaciones que se producen entre estos elementos. Incluso, algunos tienen una visión sectorial desde lo productivo.

Cabe aclarar, que los factores críticos de competitividad son de los análisis más avanzados en este aspecto, pero aun así hay cuestiones que resultan incompletas o superficiales en su análisis.

Tabla 5
Comparación de los factores críticos de competitividad

	Alonso Ferreras	Cibinskiene y Snieskiene
Elementos	7 dimensiones, 35 factores	7 categorías, 52 factores
Categorías	Aprendizaje y crecimiento; dirección y gestión; recursos; estructura; infraestructuras; servicios de apoyo y complementarios; DS	Externos: políticos y legales, económicos, sociales y culturales, ecológicos y naturales; Internos: empresas, recursos, infraestructura de turismo
Factores	<ol style="list-style-type: none"> 1.Desarrollo de los RRHH 2.Desarrollo e innovación en productos y servicios 3.Desarrollo de infraestructuras 4.Desarrollo e innovación tecnológica, de sistemas 5.Planeamiento integral del destino 6.Organización y coordinación del 7.Dirección y Gestión estratégica del destino 8.Gestión de los RRHH del destino 9.Gobernanza 10. Gestión del marketing del destino 11. Gestión turística responsable 12. Recursos Humanos (RRHH) 13. Facilidades de acceso 14. Protección de los recursos 15. Atractivos turísticos 16. Infraestructuras generales 17. Estructura turística 18. Servicios de apoyo y complementarios 19. Innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino 20. Sensibilidad medioambiental 21. Políticas y prácticas de gestión sostenibles 22. Crecimiento social 23. Crecimiento económico 24. Marco global, interrelaciones, 'ambiente' entre agentes implicados 25. Agentes implicados locales (prestadores de servicios turísticos y de apoyo) 26. Población residente 27. Administraciones Públicas turísticas 28. Satisfacción del cliente 29. Fidelización/ retención y seguimiento posterior del 30. Captación de clientes 31. Hábitos, motivaciones y comportamiento demanda turística 32. Evolución TICs y condiciones internacionales del transporte 33. Condiciones económicas globales 34. Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico 35. Condiciones entorno nacional y sectorial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad legal y política 2. Seguridad externa 3. Estado de los complejos 4. Acuerdos internacionales de promoción 5. Restricciones de ingreso 6. Crecimiento económico 7. Política fiscal 8. Política monetaria 9. Política legal 10. Presupuesto 11. Educación 12. Demografía 13. Situación criminal 14. Seguridad sanitaria 15. Contaminación del agua 16. Contaminación atmosférica 17. Empresas de alojamiento 18. Empresas de recreación 19. Centros de convenciones 20. Agencias de turismo 21. Tour operadores 22. Identidad gastronómica 23. Teatros 24. Salas de conciertos 25. Museos 26. Galerías de arte 27. Patrimonio histórico-cultural 28. Parques de diversiones 29. Vida nocturna 30. Eventos al aire libre 31. Clima 32. Parques 33. Zoológicos 34. Jardines botánicos 35. Cuerpos de agua 36. Recursos mineros 37. Patrimonio natural 38. Accesibilidad 39. Transporte 40. Centros de información turística 41. Campings 42. Guías turísticos 43. Bicisendas 44. Alquiler de bicicletas 45. Rutas acuáticas 46. Alquiler de elementos acuáticos 47. Senderos 48. Asistencia medica 49. Financieras y casa de cambio 50. Telecomunicaciones 51. Seguridad del turista 52. Red

Por ello, a continuación, se presentan las teorías centradas en la competitividad territorial, que consideran como central el rol del territorio en la construcción de la competitividad de los destinos.

2.1.5 La competitividad territorial

En los abordajes de la competitividad territorial, el territorio pasa de ser un actor pasivo a un actor activo frente a las dinámicas que se gestan en él; es proactivo frente a las diversas tensiones que se generan desde las esferas económicas, políticas y sociales. Su logro facilita procesos productivos más competitivos, la organización institucional y el desarrollo humano.

Pardellas de Blas (2006) sostiene que la aplicación del concepto de competitividad a la problemática territorial se enfrenta a serias dificultades. En el turismo, se combina la existencia en un territorio de recursos endógenos estrictos (naturaleza, monumentos, patrimonio cultural) con la utilización de capital humano y capital financiero para su puesta en valor. Por tal motivo, operar con aquellas variables requiere necesariamente el equilibrio entre el nivel micro, la calidad de la gestión de las empresas, y el nivel macro e institucional, la política turística.

En este sentido, Albuquerque (2004) afirma que en el enfoque del desarrollo territorial es necesario incorporar otros aspectos a los factores del diamante de Porter (1990), como el sistema político e institucional, la movilización y participación de los actores territoriales, el sistema territorial de formación de recursos humanos, el sistema territorial de innovación, y el ambiente y la sostenibilidad. Estos aspectos inciden de manera sustancial en la formación de condiciones de eficiencia productiva y de competitividad en un determinado territorio.

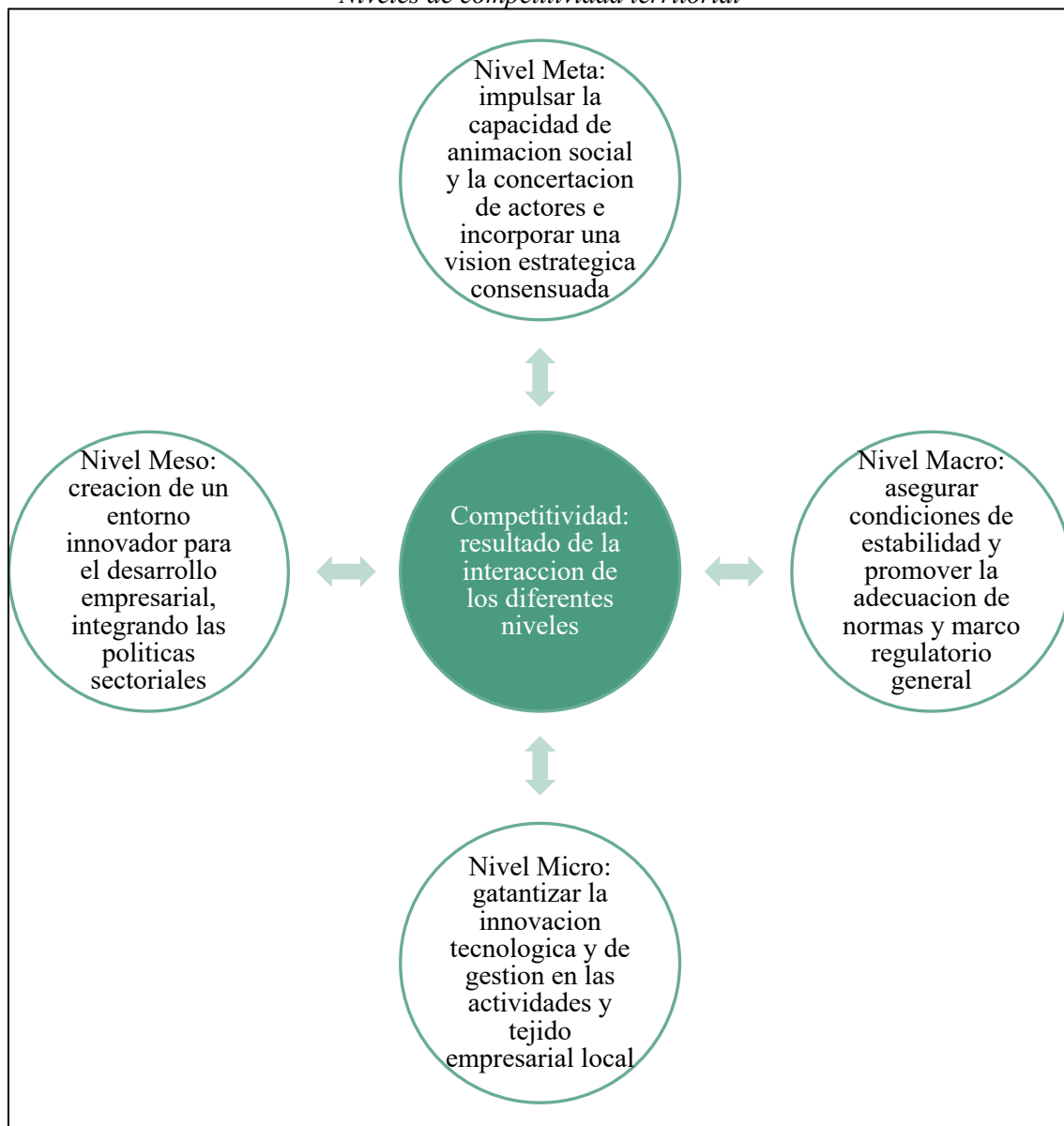
El Instituto Alemán de Desarrollo (Esser *et al.*, 1996), elaboró la teoría de la competitividad sistémica basada en que las empresas no pueden competir e incrementar la productividad a menos que exista un entorno innovador. De esta forma, estableció un modelo explicativo que afirma que el logro de la competitividad es resultado de la interacción de cuatro niveles básicos: meta, micro, meso y macro. Albuquerque y Pérez Rossi (2013) toman como marco esta teoría y proponen adaptaciones para aplicarlo al marco de lo territorial (Tabla 6 y Figura 8):

- El nivel meta, tiene que ver con el impulso de la capacidad de animación social y la concertación de actores locales, con el objetivo de diseñar una estrategia territorial consensuada. Para ello, se requiere impulsar el asociativismo y la participación efectiva de la ciudadanía, modernizar las administraciones públicas locales e incorporar una gestión pública innovadora, y promover la cultura creativa y emprendedora local.
- El nivel micro, se asocia a las actividades encaminadas a garantizar la incorporación de innovaciones tecnológicas, ambientales, organizativas y de gestión en las actividades productivas y tejido de empresas locales. Es decir, que se incluye a la gestión empresarial, la gestión de la innovación, la creación de redes de cooperación empresarial y tecnológica, la constitución de un sistema territorial de formación de recursos humanos, y la vinculación entre sistema productivo empresarial, sistema público institucional y sector de conocimiento, para conformar un sistema territorial de innovación.
- El nivel meso, se refiere a la necesidad de intermediar para crear un entorno territorial favorable a las innovaciones, integrando de ese modo las políticas sectoriales según las directrices de las correspondientes estrategias territoriales. Comprende el fomento de la cooperación público-privada, la coordinación institucional eficiente entre los diferentes niveles de las administraciones públicas y entre los distintos departamentos, el estímulo a la implantación de redes de cooperación empresarial, y la creación de instituciones compartidas para la gestión y gobernanza de las estrategias territoriales
- El nivel macro, se basa en el aseguramiento de las condiciones generales de estabilidad de la economía y la adecuación de normas y marco regulatorio general apropiado para el desarrollo en los diferentes territorios de un país. En otras palabras, al conjunto de políticas públicas, como las políticas monetaria, fiscal, presupuestaria, comercial y de competencia laboral, y medioambiental, además del acceso al crédito, o la política de igualdad de género, entre otras.

Tabla 6*Aspectos que abarcan los distintos niveles de la competitividad*

Niveles de Competitividad	Nivel	Asociativismo y participación de la ciudadanía
	Meta	Modernización de las Administraciones Publicas locales
		Cultura creativa y emprendedora local
		Gestión empresarial
		Gestión de la innovación
	Nivel	Redes de cooperación empresarial y tecnológica
	Micro	Existencia de un sistema territorial de información empresarial
		Existencia de un sistema territorial de capacitación de recursos humanos
		Cooperación público-privada
		Coordinación de administraciones publicas
	Nivel	Desarrollo institucional en los territorios
	Meso	Redes de cooperación productiva y empresarial
		Intermediación para integrar políticas sectoriales en el desarrollo territorial
		Política territorial de empleo
		Política monetaria
		Política fiscal y presupuestaria
		Política de competencia
		Política comercial
	Nivel	Marco regulatorio y jurídico
	Macro	Posibilidad de acceso al crédito
	Banca de desarrollo	
	Política medioambiental	
	Política de igualdad de género	
	Política de trabajo decente	

Fuente: Elaboración propia en base a Albuquerque, F., y Pérez Rossi, S., 2013.

Figura 8*Niveles de competitividad territorial*

Fuente: Elaboración propia en base a Albuquerque y Pérez Rossi (2013).

Desde esta perspectiva, las empresas se ven condicionadas tanto por la forma en la que organizan su red o relaciones en el conjunto del sistema productivo territorial, como por la dotación y las características del entorno local. Por lo tanto, la competitividad empresarial se ve influenciada por aspectos como la naturaleza del mercado de trabajo, el sistema educativo y de formación de los recursos humanos, el sistema de salud, y la creación de una cultura emprendedora territorial. Además, contribuyen a su competitividad, la existencia de un sistema territorial de servicios de desarrollo empresarial, la dotación de infraestructuras básicas y ambientales, el involucramiento del sistema financiero para asegurar el acceso al crédito, un sistema fiscal favorable y la

vinculación entre productores y sistema de conocimiento territorial para conformar un sistema territorial de innovación (I+D+i). Es decir, factores del sistema territorial (Albuquerque y Pérez Rossi, 2013).

Porter (2000) en uno de sus aportes define una serie de ventajas competitivas del territorio. Estas se entienden como las condiciones externas que ofrecen los centros urbanos para la eficiencia microeconómica de las unidades productivas. Se asocian a variables como tamaño de la ciudad, economías de aglomeración, características del mercado de trabajo, oferta de suelo para uso industrial, estructura económica local, oportunidades de acceso a actividades colaterales y de apoyo y desempeño de los gobiernos locales para la apertura y promoción económica. Puerta (2013) aplica el concepto de ventajas competitivas territoriales al ámbito de lo turístico, definiendo variables con dimensiones e indicadores para mediar la competitividad territorial. Así, establece como primera variable al sistema turístico. Incluye en esta categoría a la oferta y demanda, con los factores, atractores y sistemas de apoyo. Como segunda variable, define al manejo del crecimiento. Incorpora aquí la evolución de la mancha urbana, la imagen urbana, el espacio público urbano y natural, y la calidad ambiental en el destino. La tercera variable es la creación de redes de asociación y cooperación territorial. Contiene a la participación en redes sinérgicas o asociativas, y la cooperación institucional para la generación de redes a partir de proyectos locales (Tabla 7).

Tabla 7

Comparación de los aportes de Porter (2000) y Puerta (2013)

Competitividad Territorial	
Ventajas Competitivas Territoriales	
Porter (2000)	Puerta (2013)
Condiciones del entorno territorial	Condiciones del sistema turístico
Tamaño de la ciudad	Oferta y Demanda: factores, atractores y sistemas de apoyo
Existencia de economías de aglomeración	Manejo del conocimiento: evolución de la mancha urbana, la imagen urbana, el espacio público urbano y natural, y la calidad ambiental en el destino
Características del mercado de trabajo	
Oferta de suelo para uso industrial	Creación de redes de asociación y cooperación territorial: participación en redes sinérgicas o asociativas y la cooperación institucional
Estructura económica local	
Oportunidades de acceso a actividades colaterales y de apoyo	
Desempeño de los gobiernos locales	

Fuente: Elaboración propia en base a Porter (2000) y Puerta (2013).

Por lo tanto, el territorio es un actor indirecto de la competitividad, porque contiene a la malla de soporte en la cual se encuentran las actividades productivas competitivas y las relaciones resultantes de los procesos vinculados, y directo, porque es donde se elaboran los bienes y/o servicios. Un territorio, entonces, adquiere el carácter de competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar, la viabilidad medioambiental económica, social y cultural aplicando lógicas de red y articulación interinstitucional (Cardoso Torres, 2012).

2.2 El desarrollo endógeno y local

El desarrollo es un concepto que a lo largo del tiempo ha sido adjetivado y dotado de distintas connotaciones: crecimiento económico, endógeno, local, territorial, sustentable, entre otras.

El desarrollo implica una serie de variables cualitativas que buscan el bienestar humano y el mejoramiento de la calidad de vida (Sen, 1998). El desarrollo es un fenómeno que tiene como objetivo satisfacer las necesidades y demandas de una población. Por lo tanto, está fuertemente localizado: se debe planificar, organizar y gestionar desde cada unidad territorial con capacidad de decisión estratégica (Morales del Llano, 2014).

Desde la década de los 90 la endogeneidad y la escala local representan el ámbito privilegiado para la gestión del desarrollo (Almirón *et al.*, 2008). Esta perspectiva ha cobrado relevancia, debido al surgimiento de nuevas formas de concebir el desarrollo, con una visión más amplia e integral y con nuevos enfoques que buscan plantear y construir un desarrollo superador y alternativo.

En este sentido, el desarrollo se entiende no solo como un proceso inducido por factores productivos adaptados a cada realidad, sino como un conjunto de capacidades que permitan un mejor aprovechamiento de los factores exógenos y que tornen dinámicas las potencialidades de una sociedad. Dentro de los factores pueden distinguirse el capital, la inversión, la infraestructura, la tecnología, adaptados a cada realidad; y dentro de las capacidades, las ligadas a la calidad de los recursos humanos, el potencial organizativo y emprendedor de los agentes locales (Madoery, 2008).

Boisier (2000), lleva a este concepto al plano de lo intangible y afirma que el desarrollo debe ser considerado como más y más endógeno debido a su estrecha asociación

con la cultura local y con los valores que ella incluye. La Teoría del Desarrollo Endógeno, entiende que este proceso se da a partir de un conjunto de capacidades generadas “desde abajo”. Esta territorialización representa la causa que justifica su surgimiento (Grosjean y Maillat, 1999), cobrando protagonismo, los territorios locales y sus agentes. Esta interpretación incluye diversos enfoques (como el desarrollo auto centrado de las localidades y territorios, el desarrollo humano y cultural, y el desarrollo ligado a la acumulación de capital y progreso económico), que comparten una misma lógica teórica y un mismo modelo de políticas (Vázquez Barquero, 2007).

Es decir, el desarrollo endógeno obedece a una visión territorial (y no funcional) de los procesos de crecimiento y cambio estructural. En este sentido, el territorio no es un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, sino que es uno de los agentes de transformación social (Vázquez Barquero, 2000 b). Asimismo, como consecuencia de su connotación territorial, otorga a los actores locales un rol preponderante en la articulación de redes y flujos.

Desde esta lógica, Albuquerque (2004), se basa en la concepción “de abajo hacia arriba” con una visión más integral y con un planteamiento horizontal, que obliga la vinculación territorial de las diferentes políticas de desarrollo. Define que los procesos no se explican únicamente como consecuencia del avance de la descentralización sino como resultado de un conjunto más complejo de factores surgidos desde los propios territorios, con la movilización y actuación de agentes locales, públicos y privados y centrándose en valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad. Lo considera un accionar participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia común a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales.

En este sentido, presenta ocho factores (Tabla 8) que influyen a la hora de pensar el desarrollo en términos locales: la movilización y participación de actores locales; la actitud proactiva del gobierno; la existencia de equipos de liderazgo; la cooperación público-privada; la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo; el fomento de microempresas y pymes y capacitación de recursos humanos; la coordinación de programas e instrumentos de fomento; y la institucionalidad para el desarrollo económico local.

Tabla 8

Comparación de factores de desarrollo endógeno según los autores mencionados

Vázquez Barquero (2000)	Albuquerque (2004)	Madoery (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • la difusión de las innovaciones • el conocimiento entre las empresas y organizaciones • la adopción de formas más flexibles de organización de la producción • el desarrollo de las economías de urbanización • la densidad del tejido institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • la movilización y participación de actores locales • la actitud proactiva del gobierno • la existencia de equipos de liderazgo • la cooperación público-privada • la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo • el fomento de microempresas y pymes y capacitación de recursos humanos • la coordinación de programas e instrumentos de fomento • la institucionalidad para el desarrollo económico local 	<ul style="list-style-type: none"> • el capital • la inversión • la infraestructura • la tecnología • capacidades ligadas a la calidad de los recursos humanos • capacidades ligadas al potencial organizativo • capacidades ligadas al potencial emprendedor de los agentes locales

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, Vázquez Barquero (2000 b) define otros factores claves que actúan sinérgicamente y que posibilitan el desarrollo. Estos son: la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre las empresas y organizaciones, la adopción de formas más flexibles de organización de la producción, el desarrollo de las economías de urbanización y la densidad del tejido institucional. En este planteo, a la hora de definir la política de desarrollo establece que los principales ejes deberían ser:

1. La creación y desarrollo de las empresas y la formación de redes de empresas: las iniciativas locales se proponen incidir sobre las fuerzas y los mecanismos determinantes del proceso de acumulación de capital. Algunas alternativas consisten en planes de desarrollo, iniciativas de formación de relaciones entre las empresas y diversificación del tejido productivo, y servicios de asistencia a las empresas técnica y financiera, de distribución y de marketing.

2. La difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo y social: estimular las actividades de investigación y desarrollo de productos y de procesos, proporcionar servicios e infraestructuras de calidad que estimulen la innovación tecnológica.
3. La construcción y mejora del capital social fijo y de las infraestructuras: la mejora del atractivo de las ciudades y territorios y el estímulo del desarrollo sostenible.
4. La organización y la gestión del desarrollo: brindar una respuesta eficiente a los actuales problemas y desafíos. Depende de los mecanismos de coordinación y la toma de decisiones de los actores públicos y privados.
5. La creación y mejora de los efectos sinérgicos, que se sustenta en las actuaciones de manera combinada, sobre todos los mecanismos y fuerzas del desarrollo, permitiendo establecer condiciones para un crecimiento sostenido de la productividad y estimulando el desarrollo sostenible del territorio.

2.2.1 El desarrollo territorial

Dentro del enfoque de desarrollo endógeno vale la pena resaltar al concepto de Desarrollo Territorial. En este sentido, el territorio no se concibe sólo como un espacio geográfico o físico ambiental, sino, como el sujeto principal de la iniciativa emprendida. Es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como su medio físico o ambiente.

Cada territorio es el resultado de una historia, que ha conformado el entorno institucional, económico, organizativo, y que le da una identidad propia. El territorio, con todos sus componentes, es el motor de su propio desarrollo, y obtiene el control de su futuro a través de la activación de su propia dinámica (Maillat, 1995), donde inciden no sólo la dotación de factores materiales, sino también otras dimensiones institucionales y organizativas y componentes políticos y decisionales propios (Madoery, 2008).

El término “Territorial” hace referencia al traslado de la toma de decisiones sobre la promoción económica y el empleo a los niveles territoriales, como el municipal, el provincial, el departamental o el regional. De este modo, la definición de los problemas,

circunstancias concretas y actores implicados puede realizarse de forma más precisa y de acuerdo con las necesidades del territorio.

Por ello, requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activas de los actores territoriales. Entonces, depende de la articulación y coordinación interinstitucional, y de la cooperación entre los diferentes actores territoriales e institucionales, con el fin de compartir un enfoque de desarrollo integrado, para el diseño de estrategias basadas en el fortalecimiento y diversificación de la base productiva y de empleo de cada ámbito territorial.

Esta aproximación territorial es necesaria para contemplar temas relevantes del desarrollo como son (Alburquerque, Dini y Pérez, 2015):

- El fortalecimiento del tejido productivo local y la incorporación de innovaciones tecnológicas, organizativas, institucionales y ambientales en el tejido empresarial y en el contexto social, institucional, cultural y político del territorio.
- La valorización del medio natural y patrimonio cultural local como elementos fundamentales de diferenciación e identidad territorial.
- La formación de recursos humanos según las necesidades de las diferentes estrategias territoriales (provinciales o municipales) consensuadas por los actores.
- La importancia del enfoque basado en la Investigación Acción Participativa a partir de los problemas concretos de los actores locales y territorios.
- La racionalización del modelo energético actual, a fin de impulsar desde los distintos territorios, las energías renovables, el ahorro de energía, agua, recursos y materiales.

Entonces, el carácter territorial del desarrollo requiere entenderlo para gestionarlo, lo que remite al conjunto de condiciones, relaciones inter e intrasectoriales, competitividad, institucionalidad, colectividad e innovación (Cordero-Salas, *et al.*, 2003). La estrategia de desarrollo territorial se concibe con los subsistemas de acción de actores, organizaciones, instituciones y redes locales (Alburquerque, 2003). La gestión territorial del desarrollo enmarca al conjunto de acciones individuales, colectivas e institucionales para generar las capacidades que permitan solventar necesidades específicas (González Díaz *et al.*, 2013).

La propuesta de Albuquerque (2003) sobre el desarrollo endógeno con un enfoque territorial, se centra en la necesidad de fomentar un cambio en la gestión pública que incorpore una concepción integral de la innovación tecnológica como un proceso de cambio social, institucional y cultural.

2.2.2 Las capacidades locales

El desarrollo endógeno, según Corredor y Cabeza (2008), consiste en el afianzamiento y fortalecimiento de las capacidades específicas de una sociedad local en un determinado territorio, con el fin procurar la satisfacción de necesidades, la participación de la comunidad y la protección del medio ambiente. Considerar a lo local como unidad de análisis, significa adoptar una categoría que permite enlazar los procesos sociales, económicos, tecnológicos, ambientales y culturales, con las prácticas políticas y las estrategias, para asegurar la emergencia de estas capacidades (Grosjean y Maillat, 1999).

En la misma línea, Madoery (2001) sostiene que en el último tiempo se ha pasado desde una concepción del desarrollo asistido o adquirido, hacia otra del desarrollo como algo generado o construido a partir de las propias capacidades de los agentes. Los mecanismos que favorecen los procesos de desarrollo tienen que ver con la proyección y utilización de las capacidades de los ciudadanos y particularmente con la capacidad creativa y emprendedora de la población. Es decir, el núcleo del proceso de desarrollo residiría en el desarrollo de las capacidades humanas y, en particular, de la capacidad creadora de la población, que es una de las claves del proceso de acumulación de capital y del progreso económico de las sociedades y territorios (Vázquez Barquero, 2007).

Las capacidades, entonces, deben desarrollarse haciendo uso de los conocimientos, estructuras y procesos existentes en el ámbito local. De esta manera, cuando la estrategia de desarrollo se vuelca a la innovación, se produce un ámbito favorable para la emergencia de nuevas capacidades.

Por lo tanto, las capacidades endógenas no están dadas de antemano, sino que derivan de los procesos relacionales que incorporan y entrelazan aspectos estructurales, institucionales y de vinculación propios de cada territorio local. Y si bien hay condicionalidad por parte de las fuerzas globales, estas no son determinantes, ya que cada territorio tiene una trayectoria que le es propia y una particular dinámica económica (Madoery, 2008).

Una capacidad fuerte, generada y sostenida localmente, es esencial para el éxito de cualquier empresa vinculada con el desarrollo. Para Davis y Tsegaye (2009) se detectan tres puntos en los que crece y se nutre una capacidad: un entorno favorable, las organizaciones y las personas. Y a su vez existen cuatro pilares que tienen una gran influencia en el desarrollo de las capacidades: los arreglos institucionales, el liderazgo, el conocimiento, y la rendición de cuentas.

Madoery (2008) clasifica a las capacidades locales haciendo una distinción entre las que posibilitan la adaptación productiva y tecnológica y las que favorecen el control local del desarrollo. Las primeras dependen de la adecuación de entornos territoriales, la organización del sistema productivo, y de la difusión de las innovaciones. Las segundas de la cohesión del tejido social, el cambio y la articulación institucional, y la educación. Estas capacidades están ligadas a la calidad de los recursos humanos, la disposición organizativa de los agentes, la creación de entornos adecuados a diferentes fines (inversión, residencia, turismo, innovación), la calidad institucional territorial, las diversas formas de cooperación y aprendizaje, los mecanismos de resolución de conflictos y la coordinación de políticas económico-sociales.

2.2.3 La innovación territorial

Anteriormente se definió que el desarrollo es un proceso territorial en el que la capacidad emprendedora e innovadora constituye el mecanismo impulsor de los procesos de transformación de la economía y de la sociedad. El desarrollo depende esencialmente de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio. Lo cual permite mejorar los procesos productivos, impulsar la calidad y la diferenciación de los productos y hacer más eficiente la organización de las redes de empresas en los diferentes agrupamientos territoriales donde se encuentran (Albuquerque, 2004).

Una innovación consiste en la implementación novedosa o mejorada de un producto, un proceso, un método de marketing o un método de organización en las prácticas de negocio, del sitio de trabajo o de las relaciones externas (OCDE, 2006).

Albuquerque (2004) sostiene que la innovación, en entornos favorables, puede provocar un efecto multiplicador que incrementaría el rendimiento individual de los factores del sistema productivo. La construcción de tales entornos territoriales favorables

constituye, entonces, una tarea primordial para el impulso de la productividad y la competitividad del tejido empresarial. A pesar de lo que se suele pensar, el hecho de innovar no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud y predisposición al cambio. Esto puede facilitarse mediante la promoción de una cultura innovadora en las empresas y la sociedad local. En este sentido, algunos de los rasgos principales a desarrollar son la asunción de riesgos, el estímulo de la participación de los miembros de las organizaciones, o el incentivo de la creatividad.

Todas las actividades productivas están obligadas a introducir los componentes de innovación tecnológica y de gestión apropiados. Para ello se requieren adaptaciones sociales, institucionales y políticas, ya que el mercado por sí solo no garantiza la realización de tales procesos. Así, se vuelve necesaria una intervención para facilitar los procesos de innovación y cualificación de los recursos humanos.

Para Alonso y Méndez (2000), la introducción de innovaciones productivas abarca las innovaciones de producto o de proceso productivo, innovaciones en métodos de gestión o innovaciones sociales o institucionales (Figura 9). En el primer caso, las de producto consisten en la introducción de nuevos materiales, mejoras en el diseño, diversificación, creación de marcas, certificación de calidad o control ambiental; las de proceso se refieren a la instalación de nuevos equipos, nuevas instalaciones o mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización o relación con proveedores. En el segundo caso, las innovaciones en métodos de gestión, se incluyen las mejoras en la organización de la producción y el proceso de trabajo, acceso a redes de información, o cualificación de recursos humanos. En el tercer caso, las innovaciones de carácter social e institucional incluyen la promoción de actividades innovadoras, la descentralización de decisiones sobre innovación, la concertación entre agentes públicos y privados o la difusión de buenas prácticas.

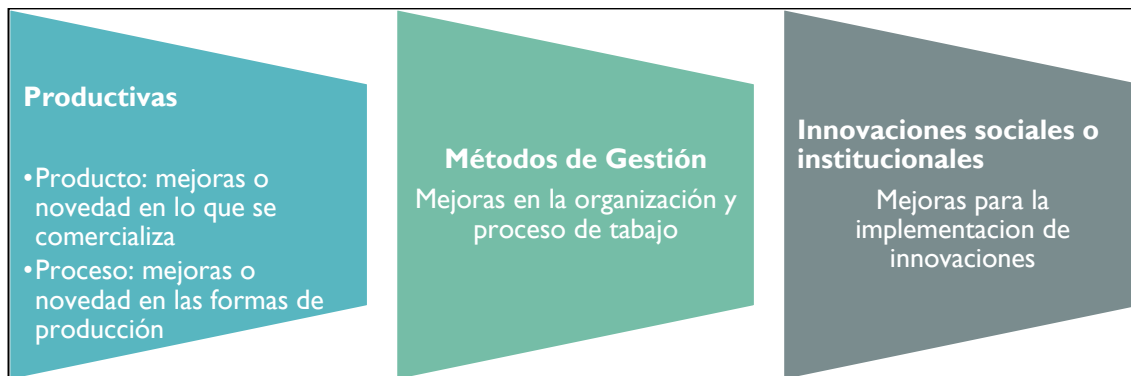
Es decir, la introducción de innovaciones está asociada con la implementación de nuevos productos, procesos, técnicas de comercialización o estructuras organizativas, o su mejora. Esto permite diferenciar productos y servicios, minimizar costes, y contribuir en la productividad del sistema (Antón Clavé y Duró, 2009).

Cabe mencionar que la incorporación de innovaciones productivas y ambientales no depende exclusivamente del resultado de la investigación y desarrollo (I+D) de las grandes empresas, ni del avance de la Ciencia y Tecnología básicas. Pero sí depende de la

vinculación entre el sector de conocimiento y el sector productivo territorial. Albino, Garavelli y Schiuma (1998) sostienen que la creación de plataformas formales de colaboración, entre instituciones, empresas y universidades, es la base a partir de la cual se puede potenciar institucionalmente la innovación al nivel de los sistemas productivos locales.

Figura 9

Tipo de innovaciones productivas en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia en base a Alonso y Méndez (2000).

Estas plataformas deben tener capacidad para dar respuesta a las necesidades específicas de cada uno de los tipos de agentes que participan en ellas. Por tal motivo es necesario que: integren redes de conocimiento en materia de innovación en turismo; se definan como nodos fundamentales de redes regionales de innovación entre agentes empresariales, institucionales y territoriales; y funcionen como sistemas locales de agentes que colaboran a diferentes niveles para dar respuesta a las necesidades de los mercados globales (Antón Clavé y Duró, 2009).

A través de un proceso compartido de transmisión de flujos de información y conocimiento, se facilita la innovación y, como consecuencia, el desarrollo de destinos innovadores.

2.2.4 Los actores sociales y sus lógicas

Cualquier proyecto de desarrollo, ya sea público o privado, conlleva una intervención en el territorio. Este territorio no está vacío, sino que es un lugar donde existe una historia y diferentes actores han mantenido diversos tipos de relaciones, que configuran al actual destino turístico y al sistema productivo local (Del Castillo, 2014).

Un destino debe ser capaz de diseñar una estrategia de desarrollo que surja de las necesidades y características propias de cada territorio, sobre la base de un modelo de desarrollo local, en la que participen de manera consciente y comprometida todos los actores involucrados en la actividad turística. Los actores, entonces, cumplen un rol fundamental en la configuración de los procesos de desarrollo y las transformaciones sociales y económicas.

Un actor social es un “otro” con quien nos encontramos en una relación de interacción en un escenario concreto (Robirosa, 2004). Alonso (2004) sostiene que los actores sociales son los sujetos individuales o colectivos (individuo, un grupo, una organización o institución), que pertenecen a universos sociales, económicos, culturales y políticos diferentes, y que representan las unidades concretas de acción. Se encuentran caracterizados por su posición, papel y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario.

Diversos autores trabajan sobre la distinción, caracterización y clasificación de actores sociales. En este sentido, en el turismo, cobra relevancia la Teoría de los *Stakeholders* (aplicada por autores como Morales Cortijo y Hernández Mogollón, 2011; Caro González, Acosta Guzmán, Orgaz Agüera y Castellanos Verdugo, 2015). Desde esta teoría, un destino turístico está conformado por múltiples e interdependientes agentes o actores sociales estratégicos (*stakeholders*), que intervienen en la configuración de la estructura turística de un determinado nivel territorial, entre los que se producen interacciones y cuyas acciones particulares influyen en el resto. Estos actores, organizaciones privadas y administraciones públicas, además de los ciudadanos, deben interactuar y relacionarse para que la actividad turística de dicho territorio pueda funcionar. Gómez Bruna y Martín Duque (2015) identificaron cuatro grandes grupos de *stakeholders* (comunes a la mayoría de las clasificaciones propuestas por otros autores): el sector público, el sector privado, los turistas y la sociedad civil.

El desarrollo de un territorio y del turismo, sus orientaciones y tendencias depende de la manera de pensar y de actuar colectivamente de estos actores sociales estratégicos, es decir, de sus lógicas. Según Alonso (2004), las lógicas son el resultado de los procesos de interacción entre actores con diferentes valores, objetivos y cuotas de poder. Se entienden como estructuras racionales que implican coherencia entre objetivos, interpretaciones, estrategias y prácticas (Figura 10).

- Los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar, influidos por condicionamientos estructurales y contextuales, así como por la posición y papel que se ocupa, y asociados con principios y valores. Según los objetivos y los recursos implicados pueden distinguirse actores económicos, políticos y socioculturales.
- Las interpretaciones se entienden como el análisis de las posibilidades y obstáculos o restricciones y de las expectativas acerca de lo que harán otros, que condicionan la acción. Dicho de otra manera, una vinculación entre lo que es posible hacer y lo que se quiere o debe hacer.
- Las estrategias se definen como el diseño de la acción teniendo en cuenta las restricciones del contexto; la viabilidad de la acción. Supone una evaluación de las alternativas disponibles, considerando a los objetivos y las interpretaciones.
- Las prácticas se asocian a la actividad concreta de los actores. Son la expresión activa de las dimensiones descritas anteriormente. Por ello, depende de las configuraciones resultantes de la combinación de todos esos factores.

Figura 10

Conformación de las lógicas de los actores sociales



Fuente: Elaboración propia en base a Alonso (2004).

De esta manera, pueden distinguirse tres tipos de lógicas: individual, comunitaria y pública (Alonso, 2004).

- La lógica individual se encuentra centrada en intereses personales. Implica una ausencia o debilidad de meta grupal y se estructura a partir de metas competitivas. El actor dominante que opera es el sector privado, cuyo principal

objetivo es la búsqueda de rentabilidad; las relaciones entre estos actores se regulan a través del mercado.

- La lógica comunitaria está basada en identidades sociales, culturales, étnicas y religiosas, y de reproducción de la vida cotidiana. Su acción sugiere la existencia de un grupo restringido y bastante homogéneo, que se sustenta en valores como la solidaridad, en la ayuda mutua y la acción colectiva. El actor dominante, es el sector comunitario, o tercer sector.
- La lógica pública se fundamenta en la constitución de ámbitos de interés colectivo. Predominan metas cooperativas y promueve la inclusión, ya que lo público avanza sobre diversos sectores. Tiene como principio está la libre accesibilidad a los recursos. Es ilimitada y abierta, compuesta por pluralidad de actores y perspectivas. El actor dominante, son las instituciones del Estado.

Estos modos de pensar, de hablar, de relacionarse, de ver, que son propios de la posición social de cada actor, subjetivan las diferencias entre actores que se institucionalizan en reglas de juego formales e informales (Madoery, 2008). Así se diferencian actores fuertes y actores débiles. La distinción radica no solamente por los recursos que controlan (tipos de bienes y de posiciones sociales), sino por su participación en el sistema de vínculos y los acuerdos y compromisos para mantenerlos (Alonso, 2004).

Cobra sentido, entonces, introducir un concepto asociado: el de grupo de presión. Cuando los actores (en forma de asociación o grupo organizado) realizan acciones destinadas a influir en instituciones del poder público para producir decisiones favorables a sus fines, se convierten grupos de presión. Jiménez *et al.*, (2017) los clasifican en grupos de presión de: personas (sindicatos, asociaciones gremiales, asociaciones, profesionales, de vecinos) y organizaciones (federaciones y confederaciones); masas (gran cantidad de miembros con organización estructurada y aportes financieros) y cuadros (cantidad pequeña con fuerte influencia económica o social); y exclusivos (razón de ser es ejercer presión) y parciales (presión es utilizada en momentos específicos, no es un fin).

La participación de los actores sociales en la actualidad se constituye como el proceso fundamental sobre el que se asienta la planificación y gestión de los destinos turísticos. Existe una necesidad de que los ciudadanos se involucren de forma activa y continua en los asuntos públicos, apoyándose en los procesos participativos, para poder decidir acerca de los asuntos del gobierno, siguiendo sus intereses sociales. En las últimas

décadas se ha comenzado a pensar en la necesidad de aumentar la interacción de los ciudadanos con el Estado con el fin de mejorar los procesos de gobernabilidad democrática (Gómez Bruna y Martín Duque, 2015). Asimismo, se vuelve esencial la mejora de la coordinación institucional entre los distintos niveles territoriales de las administraciones públicas para avanzar en la elaboración de iniciativas o estrategias de desarrollo en el territorio (Alburquerque, Dini y Pérez, 2015)

De esta forma, los intercambios que se producen entre los actores sociales son el resultado y la condición de las relaciones sociales. Se establecen a partir de principios y reglas que los organizan estableciendo las condiciones de acceso a los recursos (Alonso, 2004).

2.2.5 El entramado de relaciones entre actores sociales

El entramado de relaciones sociales, culturales e institucionales le otorgan singularidad a cada territorio (Madoery, 2008). La interacción, la cercanía y la asociatividad de los actores sociales son los elementos que condicionan los procesos de desarrollo de un territorio.

La literatura sobre el análisis de las relaciones y vinculaciones de los actores del sector turístico, consideran variables como el sentido, la fuerza y el carácter de las relaciones, ya sean colaborativas o de conflicto (Barnet Vicen, 2018), así como la convergencia con el desarrollo territorial y su capacidad de influir en las decisiones de otros actores y el tipo de relaciones que se generan, ya sean sinérgicas o antagónicas (Arze *et al.*, 2016). Pueden representarse mediante un mapeo de actores o a través de su distribución en el espacio (Ramírez Hernández, Cruz Jiménez y Vargas Martínez, 2018). Para ello, se tienen en cuenta variables como dependencia, influencia, posicionamiento (Aledo *et al.*, 2013); localización con respecto al conflicto (Araújo Costa y do Nascimento, 2011); o funciones y roles de actores (Arizaga, Carraha, y Moris, 2018). Una mención especial merece la clasificación realizada por Zhang y Zhang (2018), en donde establecen que, según la naturaleza de las relaciones y el grado de cooperación empresarial, las acciones dirigidas a la planificación gubernamental pueden considerarse como relaciones formales, mientras que la comunicación diaria entre las PYMES y los vecinos o turistas puede considerarse relaciones informales.

Dos teorías han sido ampliamente difundidas en los estudios del turismo para analizar las relaciones del sistema productivo. Por un lado, la Teoría de los Sistemas Productivos Locales¹⁴, enfocado en las relaciones productivas y principalmente en el análisis de los *Clústeres* Turísticos (en Varisco, 2004; Novelli, Schmitz y Spencer, 2006; Merinero Rodríguez, 2008) o los Distritos Industriales (como Pyke, Becattini, y Sengerberger, 1990). A partir de esta teoría, se estudian los vínculos existentes de las empresas e instituciones que operan en el destino, considerando variables como integración, articulación e innovación; o tamaño del distrito, nivel de concentración espacial, nivel de consolidación organizacional, nivel de pymes, nivel de heterogeneidad en la oferta, grado de valores compartidos y grado de interdependencia, entre otros.

Por el otro, el Análisis de Redes Sociales y/o el Análisis de Contenido de Redes Sociales (en Merinero Rodríguez, 2011; Muñoz Mazón y Fuentes Moraleda, 2013). En estos análisis se conceptualizan las relaciones que se producen entre los actores turísticos de un determinado territorio, como una red, es decir, como un sistema de interacciones, que tienen una serie de componentes estructurales. Se analiza la estructura reticular del funcionamiento de la actividad turística partir de indicadores.

Desde estas lecturas se consideran a las características estructurales de las relaciones de actores, centrándose en el análisis de la densidad (intensidad de las relaciones), el grado de centralidad (número de actores a los que un actor está directamente unido) y la dirección de las relaciones (de salida o de entrada), a través de la operacionalización metodológica de las vinculaciones (Merinero Rodríguez, 2010).

Barrado Timón (2016) establece que el sistema turístico depende de la capacidad, para establecer y mantener redes de colaboración, entre los diferentes integrantes y agentes que forman parte del destino turístico. La creación de una red de colaboración implica una actitud y un comportamiento cooperativo entre empresas que normalmente competirían; así como entre agentes y organizaciones que se encuentran vinculados por relaciones económicas, geográficas, sociales y culturales.

De la interacción y la forma de organización de los actores sociales y económicos, pueden derivarse efectos sinérgicos. Es decir, obtener resultados superiores a la suma de los efectos individuales. Son ventajas que se consiguen por el trabajo conjunto y orientado

¹⁴Un sistema productivo local, no sólo es un conjunto de organizaciones económicas que se desenvuelven en un entorno institucional determinado, sino un complejo jerarquizado de relaciones entre organizaciones e individuos (Madoery, 2008).

en una misma dirección. La sinergia y la acción colectiva son expresiones de eficiencia para lograr desarrollo integral e integrado. De allí, que resulta tan importante la integración de los actores.

El efecto sinérgico puede permitir la obtención de rendimientos crecientes, impactando en la productividad y en el proceso de acumulación, haciendo posible un sendero sostenible de desarrollo económico. Los efectos sinérgicos pueden ser potenciación, cuando el efecto de la combinatoria de ellos en el territorio es superior a los efectos que se dan por separado; o antagónicos, cuando el efecto combinatorio resulta menor que la suma de los efectos de los impactos por separado. Se puede definir como la asociación de varias variables que al final conllevan a una reducción del impacto. En el antagonismo, dos o más impactos interfieren en las acciones de cada uno de ellos; o bien, uno de ellos interfiere en la acción del otro.

De esta manera, la interacción y sinergia que se produce en el territorio entre el desarrollo del potencial competitivo del sistema productivo y la capacidad empresarial local, la introducción y difusión de innovaciones, el rol de las economías de aglomeración urbana, así como el marco institucional donde todo esto ocurre, es lo que determina el proceso de acumulación y, en definitiva, lo que impulsa o frena los procesos de desarrollo (Vázquez Barquero, 2007).

Las empresas turísticas se caracterizan por su pequeño tamaño en términos de nivel operativo, empleados o nivel de inversión de capital; normalmente operan a pequeña escala. Las pequeñas empresas proporcionan a la comunidad los cimientos del espíritu empresarial, facilitan la difusión información, el intercambio de conocimientos y la innovación con fines de desarrollo empresarial (Zhang y Zhang, 2018). Están en la primera línea para conectar a todos los demás actores sociales; para formar una red para sus operaciones comerciales. Son representantes de la cultura local e implementadoras de políticas turísticas.

En este sentido, Grosjean y Maillat (1999) sostienen que la empresa no es un actor aislado, sino que está inserta en relaciones y redes que refieren a diversas formas de cooperación, competencia y aprendizaje con otras empresas, grupos, instituciones y gobiernos. Tales redes otorgan dinámicas específicas al territorio, que juegan un papel determinante en la capacidad de esas regiones y localidades para dirigir su propio desarrollo.

La construcción de redes de cooperación debe estimularse, mostrando su importancia para mejorar las posiciones competitivas en los mercados (Albuquerque, 2003). La colaboración y asociatividad entre todos estos actores se constituye en el elemento clave para articular el desarrollo turístico de un determinado territorio.

La asociatividad se concibe como un mecanismo de cooperación que permite a las empresas incrementar la productividad y la competitividad; y a nivel territorial, contribuir a la armonización de valores locales, al impulso y consolidación de liderazgos, al apoyo a formas de trabajo en equipo, al desarrollo de mecanismos de negociación, a la mejora de la comunicación intracomunitaria, al estímulo al empleo, a la utilización de los recursos propios de la localidad y al freno a las amenazas de sustitución e imitación de productos (Fernández y Narváez, 2011).

El territorio, entonces, es un ámbito donde se entretajan relaciones variadas de cooperación entre las empresas, los clientes y los proveedores, y entre ellos con centros de formación, capacitación e investigación. A partir de estos vínculos, las empresas pueden adquirir una ventaja competitiva, cuando la organización y el funcionamiento del territorio, permiten y favorecen la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas, facilitan una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, presionan a las empresas para innovar e invertir y estimulan la dinámica empresarial (Madoery, 2008).

2.3 El desarrollo sostenible

La concepción de desarrollo basado en el crecimiento económico, el progreso y la industrialización, ha resultado ecológicamente depredadora, socialmente perversa y políticamente injusta, tanto a escala nacional como internacional (Guimarães, 1998). En este sentido, el modelo impuesto causó daños a los sistemas ecológicos, agudizó las condiciones de pobreza y desigualdad entre las naciones y hacia su interior, dando cuenta de la incapacidad del sistema dominante (capitalista) para lograr el desarrollo (Harvey, 2007).

Fue a principios de los años 70 que comenzaron a vislumbrarse estos efectos negativos y amenazas, resultantes de un crecimiento económico desbordado y de un desarrollo industrial y urbano sin control a escala planetaria. Dentro de las discusiones,

surgió la cuestión de la problemática ambiental y de la relación del hombre con la naturaleza. En respuesta, se formularon una serie de iniciativas, agrupadas en dos grandes polos: uno sistémico, o mejor conocido como desarrollo sustentable, y otro antisistémico o posdesarrollo, que incluye una gran variedad de alternativas que van más allá de la lógica del modo de producción capitalista, y que dan prioridad a la organización de base comunitaria y a las manifestaciones culturales propias. El paradigma del desarrollo sustentable es el de mayor aceptación y legitimación a nivel mundial (Palafox Muñoz *et al.*, 2016).

El término Desarrollo Sostenible fue utilizado por primera vez en la Estrategia Mundial de Conservación (EMC) presentada por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza en 1980, postulado como un objetivo a ser logrado mediante la conservación de los recursos naturales. Sin embargo, el concepto se oficializa formalmente en el Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, Informe Bruntland “Nuestro futuro común” en 1987 (Palafox Muñoz *et al.*, 2016). Propone que el crecimiento económico puede ser viable con la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales. Se define como “el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades” (Bruntland, 1987).

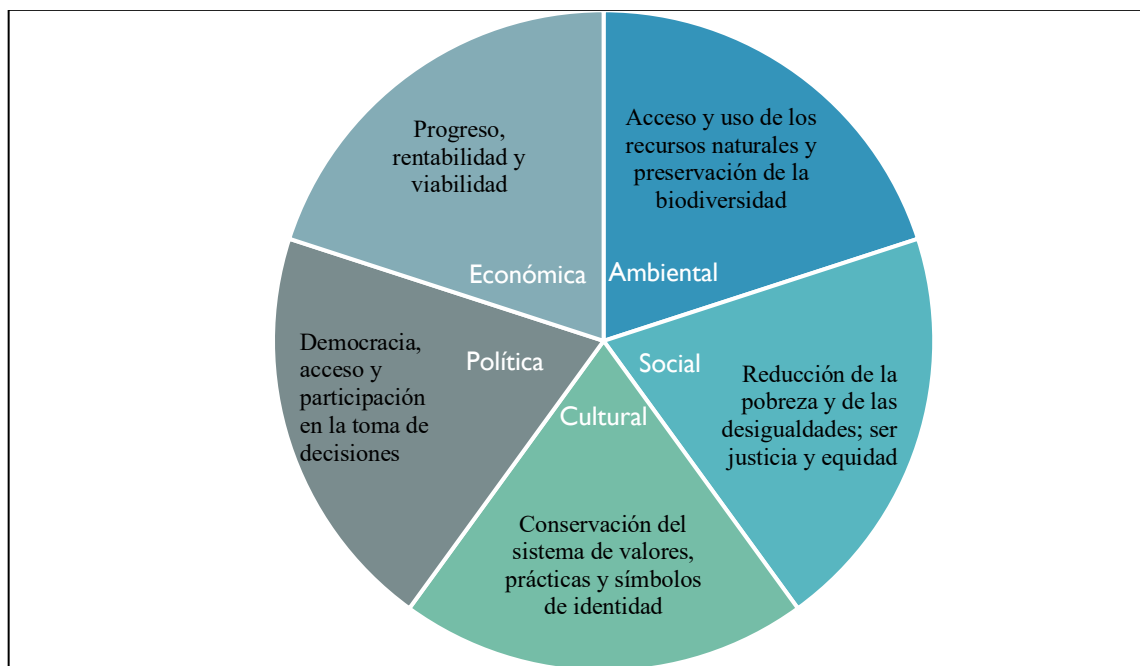
La principal aportación es la idea central de que el desarrollo y el medio ambiente no pueden estar separados: el desarrollo no se mantiene si la base de los recursos naturales se deteriora; y el medio ambiente no puede ser protegido si el crecimiento no toma en cuenta las consecuencias de la destrucción ambiental (Ivanova y Ángeles, 2014). Se trata de un enfoque economicista que tiene en cuenta a lo ambiental. Pretende lograr un crecimiento y eficiencia económica, garantizando la eficiencia y equidad social mediante la solución de las necesidades básicas de la población y sobre la base del funcionamiento estable y continuo de los sistemas ambientales.

Como ejes fundamentales se encuentran el equilibrio entre lo ambiental, socio cultural y económico; el cuidado de los recursos naturales; y el respeto a las culturas. Legitima las categorías de lo local-global y la responsabilidad intergeneracional propuestas desde el debate ambientalista. También hace referencia a la satisfacción de las necesidades humanas como base para el desarrollo, mediante el uso de la naturaleza, pero bajo principios de conservación, gestión y planificación que tiendan a una utilización justa y a una distribución equitativa de beneficios.

En este sentido, Guimarães (1998) sostiene que el nuevo estilo de desarrollo busca ser ambientalmente sustentable en el acceso y uso de los recursos naturales y preservación de la biodiversidad; socialmente sustentable en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales y en la promoción de la justicia y la equidad; culturalmente sustentable en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad; y políticamente sustentable al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones públicas (Figura 11). Es decir, incorpora la dimensión política del desarrollo y reafirma que los objetivos económicos de progreso deben subordinarse a las leyes de funcionamiento de los sistemas naturales y a los criterios de respeto de la dignidad humana y de mejoría de calidad de vida de las personas. Entonces, el nuevo paradigma pone de relieve que para que exista desarrollo es necesario cambios cualitativos en la calidad de vida y en la felicidad de las personas, incluyendo dimensiones sociales, culturales, estéticas, y de satisfacción de necesidades materiales y espirituales.

Figura 11

Dimensiones de Sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia basado en Guimarães (1998)

Osorio Quintero (2010) afirma que el desarrollo sostenible reconoce que las soluciones a los retos del desarrollo deben partir de cada localidad, con la implicación directa de los gobernantes y la participación de los agentes económicos y la sociedad civil.

Y en este sentido, los actores sociales deben discutir juntos los temas relevantes, ya que tienen lógicas distintas, que implican intereses y objetivos diversos.

Según Rodríguez Herrera y Pulido Fernández (2010), la gestión de la sostenibilidad tiene que ver con la planificación y gestión del crecimiento, el uso racional del territorio, el control de los recursos frágiles, y con políticas dirigidas a lograr la minimización de los posibles impactos negativos y el mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio y empleo por parte de la población local, para favorecer un reparto equitativo de los beneficios.

A pesar del tiempo transcurrido y la gran cantidad de publicaciones realizadas aún no hay consenso respecto a lo que significa realmente el desarrollo sostenible. Las numerosas interpretaciones varían según sea la disciplina, el paradigma o la ideología que sirva de base para definirlo. Y como consecuencia, es difícil observar resultados concretos acerca de su aplicación (Rodríguez Herrera y Pulido Fernández, 2010). Pedro Bueno (2015:55) propone considerar al concepto como *“un conjunto de aportaciones teóricas de carácter pre-paradigmático en un campo aún muy abierto de investigación científica; la comunidad científica todavía está lejos de definir con consenso y total claridad qué se entiende por desarrollo sostenible”*.

La autora además sostiene que hay dos perspectivas respecto al desarrollo sostenible: una crítica y una técnica. Desde la perspectiva crítica, es considerado como una "estrategia de maquillaje" (*greenwashing*). Es decir que consiste en vestir de verde al mismo paradigma de industrialización, competitividad, crecimiento ilimitado (de la producción, de la economía en general, y de los beneficios en particular) y de modelos económicos y de consumo occidentales. Así, las políticas de desarrollo continúan en la misma dirección insostenible. Desde la perspectiva técnica, los académicos centran el debate y la investigación en la definición de conceptos que configuran los diversos aspectos del desarrollo sostenible. El avance científico requiere de medición, datos y elaboración de indicadores de evolución.

En las últimas dos décadas ha habido a nivel internacional distintas iniciativas para poder concretar la idea de desarrollo sostenible a partir de objetivos. Es así, que, en septiembre del año 2000, los 189 países miembros de las Naciones Unidas elaboraron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Sin embargo, hubo dificultades para su implementación resultando en un cumplimiento desigual de los Objetivos planteados.

Quince años después, en septiembre de 2015, se aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y con ella, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (17 objetivos y 169 metas). A partir de ellos, Estados, sociedad civil y sector privado pueden guiar y medir sus contribuciones al desarrollo sostenible hasta 2030 (Rifai y Pes, 2017).

El desafío de la aplicación, entonces, consiste en identificar y concretar una serie de estrategias vinculadas que combinen las sinergias locales con la eficiencia global, en cada una de las dimensiones que lo componen. La sostenibilidad no es un concepto estático; depende de las características de los recursos y del medio ambiente, pero también de la capacidad para desarrollar nuevas tecnologías para el uso de esos recursos y su conservación. No es un dogma ni una receta salvadora, sino que depende la gestión y la acción de los actores sociales.

2.3.1 El desarrollo turístico sostenible

El turismo es probablemente la única actividad económica que involucra a muchos otros sectores, niveles e intereses de la sociedad. Además, la protección del medio ambiente es parte esencial de su desarrollo: sin una adecuada calidad ambiental el turismo actual y futuro pueden verse comprometidos, al igual que las organizaciones turísticas, los turistas y las comunidades receptoras. Es por ello, que cumple un doble papel; por un lado, contribuye positivamente al desarrollo socioeconómico y cultural, y por el otro puede conllevar a la degradación del medio ambiente y la pérdida de la identidad local (Salinas Cháves y La O Osorio, 2006).

El debate sobre la sostenibilidad del turismo ha cobrado importancia en las últimas décadas. Esto se debe, entre otras causas, a que las administraciones públicas han ido tomando cada vez más conciencia de los límites del uso de los recursos naturales y culturales, así como del impacto negativo que el turismo puede tener sobre el medio ambiente y la sociedad (Serrano-Amado, Montoya-Restrepo y Cazares, 2018).

Prats Palazuelo (2007) reconoce las razones para que el turismo reformule su propio paradigma en clave de sostenibilidad. Entre ellas distingue a la adaptación a los procesos globales y al cambio climático, las exigencias de los turistas, la calidad integral y la diferenciación de los destinos turísticos, la relación entre viabilidad/competitividad económica y la sostenibilidad, y la calidad de vida de las poblaciones locales.

El concepto de turismo sostenible apareció en estrecha relación con la noción de desarrollo sostenible; reflejó el ambientalismo de finales del siglo XX, pero incorporó las nuevas necesidades del sector turístico, en un contexto socioeconómico cambiante que requería un nuevo modelo. Como se mencionó en apartados anteriores, la etapa posfordista supuso cambios en el turismo, que implicaron la reestructuración y diversificación de la oferta en destinos maduros, el crecimiento del turismo y la extensión a zonas aún no aprovechadas, y la importancia de la sostenibilidad en el desarrollo, en la calidad y en competitividad tanto de los destinos como de las empresas.

El turismo sostenible según el PNUMA y OMT (2006) tiene en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, del sector, del entorno y de las comunidades anfitrionas. Por ello debe:

1. Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
3. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El desarrollo turístico sostenible es definido por Ivars Baidal (2001:11) como

“un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adopta el marco institucional y legal, así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo”
(Ivars Baidal, 2001:11).

Entonces, debe considerarse desde una perspectiva integral, conformada por varias dimensiones: el respeto al ambiente y los recursos naturales, la conservación y

potenciación de los valores culturales, la eliminación de los impactos sociales negativos y la rentabilidad de las empresas.

Pardellas de Blas y Padin Fabeiro (2004) declaran que la aplicación del modelo de turismo sostenible implica flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, el uso de tecnologías ambientalmente aceptables y la integración de las comunidades receptoras al desarrollo. Esto posibilita que el turismo funcione con rentabilidad, pero no a expensas de los recursos y del patrimonio natural y cultural del territorio, y según un modelo de gestión estratégico.

Para Pulido (2006) el desarrollo turístico sostenible, comprende una serie de principios:

- la multidimensionalidad del desarrollo turístico: la actividad turística se compone de la dimensión medioambiental, social y económica;
- la perspectiva transversal de la actividad turística: la actividad turística se atañe diversos sectores, actividades y actores de una sociedad;
- la noción social de equidad: tanto inter como intrageneracional;
- el respeto de los capitales críticos: ya sea el natural, social, cultural, institucional, etc.;
- las nociones ecológicas de resiliencia, capacidad de carga y huella ecológica vinculadas al funcionamiento y condición del medio ambiente;
- un enfoque de gestión integrada del ciclo de vida del producto o destino turístico;
- la búsqueda de la ecoeficiencia en el desarrollo;
- la apuesta por la innovación y los recursos del conocimiento;
- la opción del consumidor informado y responsable;
- la participación del capital social local en la planificación y toma de decisiones;
- la cogestión y la corresponsabilidad;
- la sostenibilidad como elemento básico de la competitividad;
- la necesidad de medir la consecución de objetivos -indicadores de sostenibilidad;

- la búsqueda de un desarrollo sostenible sostenido en el tiempo.

En el mismo sentido, Vera Rebollo y Baños Castiñeira (2010) afirman que este paradigma aporta a la planificación y gestión de los destinos turísticos, el carácter holístico del desarrollo frente a perspectivas sectoriales; la perspectiva intergeneracional y el largo plazo como horizonte temporal; la adaptación de los planes al contexto político y socioeconómico, la escala territorial y el tipo de entorno turístico; la participación social en el proceso de planificación; y la creación de sistemas de indicadores de sostenibilidad que permitan la medición de los progresos hacia el desarrollo turístico sostenible.

Sin embargo, no existe un modelo ideal de desarrollo turístico sostenible; sino que es un proceso evolutivo se debe adaptar y plantear en función de las características singulares de cada territorio. Hacer que el turismo sea sostenible no es fácil, principalmente por la naturaleza imprecisa del concepto de sostenibilidad (Flores Ruiz, 2008) y la falta de referencias para explicitar los principios que deben guiar este modelo de desarrollo. Es así, que se produce un uso retórico y erosión de su significado (Torres-Delgado y Palomeque, 2014), y la incorporación de los principios del desarrollo sostenible todavía resulta discutible (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2010).

Salinas Cháves y La O Osorio (2006) establecen que algunas de las posibles alternativas para avanzar en la inclusión de la sustentabilidad en el desarrollo turístico son: reducir el número de turistas a un nivel en el cual el medio ambiente pueda mantener su capacidad de autorregulación y funcionamiento; cambiar las modalidades de turismo a desarrollar en el territorio buscando aquellas más acordes con sus potencialidades y que causen los menores impactos; actuar sobre los recursos que ya están siendo explotados buscando que sean capaces de asimilar la presión actual y futura sobre ellos; incrementar la educación de los turistas, los empresarios, los anfitriones y los gobiernos para reducir los impactos y controlar el desarrollo.

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los actores relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso (PNUMA y OMT, 2006). El éxito de implementación de los principios del desarrollo sostenible, en parte, se basa en el apoyo y la participación de los distintos grupos de interés que van desde el sector público a la comunidad local; es un proceso continuo que requiere un seguimiento constante (Kapera, 2018).

2.3.1.1 La sostenibilidad ambiental del turismo

Los destinos, con sus productos y servicios, constituyen el eslabón central y configuran espacios clave para la calidad de la experiencia turística y para la sostenibilidad del patrimonio cultural y de los sistemas naturales. Plantear la cuestión de la sostenibilidad ambiental del turismo implica considerar de manera integral a todas las actividades, procesos y actores involucrados y estimar cuales habrían de ser los sistemas de evaluación y las diferentes estrategias e instrumentos a aplicar para contribuir a la sostenibilidad ambiental del turismo.

La sostenibilidad ambiental depende de la capacidad de los sistemas naturales (ecosistemas y geo sistemas) de mantener la integridad de sus procesos, ciclos y ritmos (Mateo, 2000). La actividad turística consume recursos escasos, como tierra, agua, y energía, y genera residuos sólidos, líquidos y emisiones gaseosas. Para desarrollarse, requiere de infraestructuras, equipamientos e instalaciones, y de un entorno atractivo y de calidad. Al mismo tiempo, depende del estado y preservación de los recursos y atractivos turísticos.

Las intervenciones y presiones, resultado de la actividad, influyen en las características naturales del sistema. De acuerdo con la resiliencia, fragilidad y vulnerabilidad del entorno natural, estas tendrán o no mayor efecto en los procesos naturales.

La sostenibilidad ambiental del turismo implica diversas transformaciones y requiere de una visión holística y la aplicación de un conjunto de herramientas (Molina, 2005). Entonces, es necesario, por un lado, instrumentar nuevos criterios y políticas de desarrollo, por parte de las autoridades, que tengan en cuenta a la sostenibilidad ambiental; y por el otro, recurrir al sector empresarial para incluir criterios de sustentabilidad ambiental en la gestión, tanto inter como intrasectorialmente. Este tema se desarrollará con mayor detalle en el apartado de Prestaciones de Servicios Turísticos.

2.4 Las prestaciones de servicios turísticos

Las diversas empresas que proporcionan servicios al turista, así como la comunidad local anfitriona, desempeñan un papel principal en el destino turístico (González Herrera y Palafox Muñoz, 2007). Las Prestaciones de Servicios Turísticos (Figura 12), son el

resultado de las funciones, acciones y actividades que, ejecutadas coordinadamente, permiten satisfacer las necesidades del turista, a partir de la facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los recursos turísticos (OEA, 1980 citado en Jara Montoya 2016).

Figura 12

Ejemplos de prestaciones de servicios



Fuente: Elaboración propia

La competitividad de las prestaciones de servicios se encuentra fuertemente condicionada tanto por las características del destino: atractivos, calidad ambiental, calidad de las infraestructuras, precios competitivos, u otros; como de las propias organizaciones: el estado de las instalaciones, su visión estratégica sobre el mercado y la competencia, integración de los recursos humanos en el proyecto empresarial, u otros.

El sector de prestaciones de servicios turísticos desempeña un rol determinante en la imagen final del destino. Es fundamental en el desarrollo de nuevas tecnologías, en la capacitación de recursos humanos y en la generación de empleos. Al mismo tiempo, su viabilidad económica está asociada, por un lado, a la rentabilidad en el corto y largo plazo y a su capacidad de desarrollo y flexibilidad; y por el otro, a las capacidades de los recursos humanos y tecnológicos disponibles en el territorio. Además, dentro de las estrategias de competitividad de las empresas y de los destinos turísticos la gestión eficiente de los atributos ambientales resulta esencial (León González y González Hernández, 2002).

2.4.1 La responsabilidad de las prestaciones y la inclusión de la sostenibilidad ambiental

Desde principios del siglo XX, a los objetivos tradicionales de rentabilidad económica de las empresas se le sumaron otros relacionados con el respeto medioambiental y los derechos humanos. Las prestaciones y el medio ambiente mantienen una relación recíproca: por una parte, son consumidoras de recursos naturales, renovables y no renovables; y, por otra, generan desechos en sus procesos de producción (Claver *et al.*, 2005). Asimismo, la mayoría de las actividades turísticas dependen de los recursos ambientales y naturales, por ello necesitan de un entorno atractivo y de calidad. Entonces, la protección y proyección al medio ambiente se vuelve un requisito ineludible en el desarrollo de las empresas turísticas. Al mismo tiempo, se produce una creciente vinculación de la ética al mundo de los negocios, así como del aumento generalizado de la conciencia social, que pone de manifiesto la importancia de estas cuestiones en las gestiones de las organizaciones.

Esta responsabilidad ante los deterioros o efectos que la empresa provoca en el medio ambiente y entorno social constituye un componente esencial de su Responsabilidad Social (García y Armas, 2007). Las principales razones por las cuales se incorporan estas temáticas a la gestión de los servicios están asociadas al aprovechamiento de oportunidades económicas, las nuevas legislaciones, la presión de los grupos de interés y los motivos éticos (Céspedes Lorente y De Burgos Jiménez, 2004).

Además, existe una preferencia de parte de los consumidores por comprar en empresas ecológicas, que también se revela a través de una mayor disposición a pagar por productos considerados "limpios". Los atributos ambientales de los servicios turísticos son parcialmente observables por los consumidores al haber una alta interacción directa entre producción y consumo. Las empresas pueden destacarse entre sus competidores siguiendo estrategias ambientalmente sensibles (Blanco, Lozano y Rey-Maqueira, 2009).

Por otra parte, si la sostenibilidad se plantea como una premisa fundamental de desarrollo y requisito ineludible de permanencia en el mercado, desde la visión integral y sistémica, es necesario que las prestaciones de servicios la incorporen en sus desempeños. De esta manera, se contribuye a la competitividad y calidad ambiental del destino, y la organización mantiene su viabilidad económica (González Herrera y Palafox Muñoz, 2007).

Una orientación al desarrollo sostenible es una estrategia de las organizaciones para minimizar los impactos negativos de sus actividades en los entornos naturales, culturales y sociales. La sostenibilidad empresarial depende del equilibrio de tres variables: manejo adecuado de los recursos, bienestar social de los empleados y la comunidad, y el desarrollo económico de la empresa (Zapata Gómez, 2007).

En este sentido, la innovación ambiental ofrece a las empresas oportunidades para un uso más eficiente de los recursos naturales y para la reducción de los impactos ecológicos locales y globales derivados de la producción de servicios turísticos, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental. También, mejora el perfil ambiental del producto característico del destino y la posición competitiva de la organización, elevando la calidad y reduciendo los costes. La adopción de una innovación ambiental es susceptible de elevar la calidad percibida y la satisfacción del consumidor, debido a la sensibilidad de la demanda hacia los atributos ambientales, influyendo positivamente la intención de compra (González Hernández y León González, 2002).

Entonces, la transición hacia un modelo de negocio sostenible resulta ventajosa para todo el sistema territorial. Smerecnik y Andersen (2011) consideran que las innovaciones en sostenibilidad implican comunicación ambiental, la conservación de recursos, la responsabilidad social corporativa, la innovación cultural y la innovación tecnológica.

Aunque existe un reconocimiento generalizado de que la sostenibilidad puede ser un factor clave e innovador para aumentar la competitividad, todavía existe una brecha de conocimiento con respecto a las áreas más apropiadas en las que invertir y aprovechar las oportunidades de los modelos de negocio sostenibles. El desafío entonces es establecer de qué manera las empresas pueden modificar de forma más efectiva sus modelos tradicionales y volverse sostenibles (Buffa, Franch y Rizio, 2018).

El informe publicado por el PNUMA (2011) sobre economía verde y desarrollo sostenible, mostró que una tendencia creciente en el turismo es invertir en mejorar la dimensión ambiental de la sostenibilidad. Sin embargo, si las prestaciones no son rentables, las prácticas responsables pierden interés, debido a que la empresa privada sigue una lógica individual y de rentabilidad (Vives y Peinado-Vara, 2011).

Cabe mencionar que la mayoría de las prestaciones de servicios en turismo se tratan de PYMES. Estas pequeñas y medianas empresas están limitadas en lo que pueden lograr debido a los desafíos financieros, organizacionales y de gestión que enfrentan. No

obstante, su flexibilidad y la rapidez de los procesos productivos les permiten responder a los cambios del mercado, y junto a su capacidad para desarrollar relaciones, acceder a incentivos y subsidios para complementar sus recursos internos.

Las prestaciones de servicios turísticos a partir de la inclusión de la dimensión ambiental en la gestión pueden alcanzar mayores niveles de eficiencia, responder a las presiones de los grupos de interés y satisfacer las necesidades de los consumidores preocupados por la cuestión ambiental. A su vez, puede permitir, un ahorro de costes, materias primas y recursos, y diferenciarse a través de una imagen más ecológica (Pereira Moliner *et al.*, 2012). En la misma línea, Dos Santos *et al.* (2017) sostienen que estas iniciativas permitirán reducir el consumo de energía y agua, promover la comercialización verde y atraer a la demanda concientizada.

Según García y Armas (2007), la vinculación entre la dimensión ambiental y el rendimiento empresarial se da a partir de cuatro puntos:

1. La reducción de costes derivado del cumplimiento presente y futuro de la normativa
2. La obtención de eficiencias en el empleo de los recursos y en las emisiones generadas, lo que conlleva una reducción de costes operativos
3. La creación de ventajas competitivas a través de estrategias de diferenciación por medio del desarrollo de productos ecológicamente respetuosos
4. La eliminación de los costes derivados de reacciones negativas de *stakeholders* clave, así como mejora de la imagen de la empresa, que puede redundar en su fidelización.

Hart (1995) considera que las ventajas competitivas sostenibles de las empresas medioambientalmente proactivas se asentarían en la posesión tres recursos. Estos son: activos físicos y tecnologías, que facilitarían la generación de capacidades distintivas y de conocimiento en aquellas empresas medioambientalmente más proactivas; recursos humanos y capacidades organizacionales; y recursos intangibles, como la reputación y la capacidad para influir en las políticas públicas.

Por lo tanto, la incorporación de la dimensión ambiental en el desempeño de las prestaciones turísticas representaría grandes beneficios tanto para las organizaciones como para el ambiente y entono social. Su implementación depende de las estrategias que sigan

las empresas, así como de las herramientas de las que disponga y los instrumentos que utilice. Un ejemplo son las certificaciones ambientales.

2.4.1.1 Certificaciones ambientales en las prestaciones de servicios turísticos

En el turismo las certificaciones ambientales son instrumentos que, a través de la estandarización de procesos y resultados, permite incorporar buenas prácticas y acciones respetuosas del medio ambiente. Son herramientas voluntarias que promueven productos y servicios que cumplen con ciertos requisitos ecológicos a partir del seguimiento de indicadores ambientales y de la implementación de programas de buenas prácticas (medidos cualitativa y cuantitativamente). Conllevan compromisos futuros de respeto ambiental lo cual implica un proceso de control y mejora continua (Fraguell Sansbelló, 2011). Tienen como principal objetivo potenciar el desarrollo del turismo de forma responsable y compatible con la conservación del medio ambiente.

Las certificaciones son el resultado de la concientización de los agentes y de las supuestas ventajas económicas que generan para las organizaciones o instituciones que las aplican. Surgieron con las políticas que comenzaron a considerar conceptos como sustentabilidad, calidad, competitividad y evaluación de impactos. La mayoría de estas iniciativas se han desarrollado en destinos maduros de litoral y urbanos, aplicados a equipamientos (como establecimientos hoteleros) y a recursos espaciales (como las playas). En estos casos, la obtención del distintivo va asociada a la rentabilidad económica del equipamiento y la capacidad inversora de los prestadores, así como una estrategia de mitigación y prevención de impactos ambientales, de ahorro de costos y de cualificación sectorial (Fraguell Sansbelló, 2011).

Las características que definen a una certificación son: los criterios y normas bien definidos, la participación voluntaria de las empresas, el proceso de auditoría y evaluación, el reconocimiento de aquellos que cumplen los criterios mediante una etiqueta o logo, y el seguimiento para comprobar un cumplimiento continuado (PNUMA y OMT, 2006).

Aunque cumplen distintos objetivos y poseen distinto alcance, pueden generar múltiples beneficios tanto para las propias organizaciones que aplican los sistemas y programas, como para los consumidores, gobiernos, ambiente y sociedad. Según Bien (2006) algunos de ellos son:

- Para las organizaciones: la certificación consiste en un proceso formativo, por lo cual mejora operaciones e incorpora elementos asociados con la sostenibilidad que antes no eran considerados. A su vez, tiende a reducir los costos de operación (en el turismo disminuye los costos en agua, electricidad y combustibles fósiles), sin afectar la calidad del servicio. Por otra parte, el proceso de llevar a cabo la certificación a menudo va acompañado de un acceso más fácil a asistencia técnica y financiera para que las empresas implementen nuevas tecnologías. Potencialmente, la certificación puede proporcionar una ventaja de mercadeo a las empresas certificadas, lo que repercutirá en su rentabilidad.
- Para los consumidores: la certificación ayuda a saber qué negocios son verdaderamente responsables social y ambientalmente, y a conocer qué estándares esperar del servicio. Asimismo, aumenta la conciencia pública de prácticas de negocios responsables e informa al turista permitiendo que actúe más respetuosamente y contribuya positivamente en el entorno.
- Para los gobiernos: la certificación ayuda a proteger sus nichos de mercado como destinos de ecoturismo o turismo sostenible, eleva los estándares de las prestaciones y baja los costos reguladores de la protección ambiental.
- Para el ambiente y la comunidad local: la certificación del turismo sostenible y el ecoturismo protege tanto al ambiente como a la estructura social y económica de las comunidades que se encuentran cerca de las empresas certificadas. Conlleva a que las empresas protejan el ambiente y que le causen poco o ningún daño, respetando la cultura local y generando beneficios económicos y sociales reales.

Los programas de certificación pueden clasificarse siguiendo distintos parámetros: unos asociados con la empresa en sí misma, en función de implementación y logros, y otros, de acuerdo con el tipo de turismo al que se encuentre dirigido. En primer lugar, los asociados con la empresa tienen en cuenta lo que se certifique, es decir, qué se verifica; pueden diferenciarse los que evalúan procesos de los que evalúan resultados. En el primer caso, se certifica que las empresas posean sistemas establecidos para garantizar la mejora de la calidad o del ambiente, sin determinar ni comparar con resultados específicos externos a la empresa. En cambio, los programas de resultados certifican que las empresas

alcancen un nivel de calidad específico y mensurable en relación con las normas determinadas y asociadas con diferentes elementos del programa.

Por lo tanto, las certificaciones ambientales como instrumentos de gestión voluntarios no solamente designan y promueven productos y servicios que cumplen determinados requisitos ecológicos, a partir de la aplicación de programas de buenas prácticas, sino que a menudo conllevan compromisos futuros de respeto ambiental, lo cual implica un proceso dinámico y de esfuerzo para la mejora continua.

2.4.2 Los alojamientos hoteleros

El alojamiento es el servicio fundamental dentro de la práctica turística: permite el pernocte del turista fuera de su lugar habitual de residencia. Un alojamiento turístico es un servicio de hospedaje, ofrecido por personas físicas o jurídicas, y mediante la contratación por un periodo no menos a una pernoctación con o sin prestación de servicios complementarios (Resolución N.º 23/14, 2014).

Mediante la Resolución 23/14 de la provincia de Buenos Aires, que estableció el Registro de Hotelería y Afines, se clasificaron y categorizaron los establecimientos de alojamiento. En este sentido, se diferencian los alojamientos hoteleros de los extra-hoteleros. En la primera categoría se incluyen al hotel, apart hotel, hostería, cabañas, hotel boutique, residencia, hostel, *bed and breakfast*, albergues juveniles, casas o departamentos con servicios y alojamiento turístico rural. En la segunda, casa o departamento, casa de familia, entre otros.

A los objetivos de esta tesis interesan los alojamientos hoteleros, en particular los hoteles. La reglamentación define a un alojamiento turístico hotelero como al servicio brindado en forma habitual en establecimientos con explotación administración central o descentralizada y que ofrezca servicios complementarios. El hotel es el alojamiento que presta al turista, mediante contratos de hospedaje, los servicios de recepción, portería y gastronomía. Según las características del inmueble, edificación, equipamiento e instalaciones disponibles, los servicios que se brindan, y las condiciones de habitaciones y baños o de los departamentos, se clasifican de 1 a 5 estrellas.

La prestación de servicio en un alojamiento hotelero se compone de un gran número de operaciones pequeñas que, de manera reducida, por un lado, consumen energía, agua, alimentos, papel y otros recursos, y por el otro, generan contaminación del medio ambiente

en forma de humo, olores, ruido y contaminantes químicos (Kirk, 1995). Este empleo de recursos naturales, la ocupación de hábitats y la generación y emisión de residuos, contribuyen a los problemas ambientales locales, como el agotamiento de los acuíferos y la pérdida de calidad de las reservas de agua, la erosión del suelo y la degradación del paisaje. Es decir, que la producción y consumo de los servicios de alojamiento genera efectos sobre los ecosistemas y procesos ecológicos, que pueden conducir a la reducción de la dotación de recursos naturales de un destino turístico y, como consecuencia, a una disminución de su atractivo y de la valoración de sus productos turísticos, incluyendo el propio alojamiento (León González y González Hernández, 2002).

La calidad ambiental del destino turístico como atractivo para los turistas, junto a la presión legislativa, la racionalización de costes y la acción del mercado son las principales motivaciones de los hoteles acerca de su preocupación por el impacto sobre el medio ambiente. En este sentido, la inclusión de la dimensión ambiental se sustenta en un conjunto de acciones que tienen como finalidad mejorar la relación del establecimiento con el medio natural y contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible (Céspedes Lorente y De Burgos Jiménez, 2004).

La incorporación de la cuestión ambiental en los alojamientos se caracteriza por el carácter voluntario de las actividades que deben ser llevadas a cabo; por la necesidad de involucrar al cliente en la implementación de las medidas a realizar; y por el énfasis hacia la prevención de la contaminación y/o los aspectos organizativos de la gestión ambiental (Carmona Moreno, Céspedes Lorente y De Burgo-Jiménez, 2004). Las actividades que se implementan suelen clasificarse en función del medio sobre el que actúan. Las categorías más comunes son residuos sólidos, calidad y cantidad de agua, gestión de la energía y contaminación del aire. Asimismo, generalmente se considera a la política de compra ecológica, ya que puede afectar a varias de estas áreas.

El impacto de una correcta gestión ambiental sobre el desempeño de los hoteles podría ser directo, influyendo en ventajas competitivas (mejora de su imagen, aumento de calidad percibida, etc.) y financieras (reducción de costes) (Porter y Van der Linde, 1995); o indirecto, derivado del aumento de competitividad del destino que termina repercutiendo en la propia competitividad (Briassoulis, 2002; Mihalic, 2000).

En esta línea, la introducción de certificaciones ambientales se aplica principalmente como una estrategia de mitigación y prevención de impactos, así como de ahorro de costes

económicos (Fraguell Sansbelló, 2011). Se asocian esencialmente a manuales de buenas prácticas y estándares de calidad ambiental referidos a consumo e impactos ambientales.

Las certificaciones ambientales en los alojamientos, en primer lugar, contribuyen a reducir el consumo de un recurso esencial como es el agua. En los hoteles particularmente, los turistas superan hasta en cuatro veces el consumo respecto a los residentes. En segundo término, contribuyen a reducir el consumo de energía eléctrica. En los alojamientos se utilizan cantidades considerables de energía en las actividades cotidianas y recreativas, y su costo representa el segundo de los gastos de funcionamiento después de los salarios. En tercer lugar, favorecen a atenuar la generación de residuos sólidos, una de las principales fuentes de contaminación ambiental. En este sentido, los hoteles son uno de los mayores generadores de basura en el sector, debido a la gran utilización de elementos descartables. Por último, la implementación pretende difundir la compra sustentable: local- regional, a granel, orgánica, etc.

Particularmente, en la Argentina las iniciativas surgen principalmente desde el sector público. Una de las certificaciones más difundidas son las Normas Sectoriales IRAM SECTUR. En el año 2008 se diseñó la Norma IRAM-SECTUR 42200 “Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente”. El objetivo principal es establecer los lineamientos básicos para una adecuada gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad, aplicada a todo establecimiento hotelero. Permite optimizar los recursos y asegurar los resultados, en el marco de la mejora de la atención al huésped y la profesionalización del sector.

Asimismo, a través del Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS-actual Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires) y la Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires, desde 2009 se desarrolla el programa Alojamientos Turísticos Sustentables (ATS). Se basa en la implementación de buenas prácticas asociadas a la disminución de impactos negativos y al consumo de recursos, es una iniciativa precursora en Sudamérica, y su finalidad es proteger el medio ambiente y los recursos naturales, fomentar el desarrollo sustentable de la actividad turística con calidad ambiental, preservar el ecosistema y potenciar el turismo ecológico. Los ejes del programa son: uso y tratamiento de agua, uso y ahorro de energía, generación de residuos sólidos, entorno natural, y consumo específico de productos.

Por otro lado, en 2013 la Asociación de Hoteles de Turismo la República Argentina (AHT) desarrolló el Programa de Eco etiquetado de Hotelería Sustentable, una certificación voluntaria, basada en los principios y criterios internacionales de turismo sustentable para hoteles, que requiere de la implementación de una gestión sustentable eficaz que reduzca los impactos negativos sobre el patrimonio natural y cultural de las comunidades, y maximice los beneficios sociales y económicos de la actividad turística. Su objetivo es promover el fortalecimiento y la adopción de buenas prácticas de gestión sustentable y la calidad de los servicios en las empresas del sector para satisfacer las exigencias del mercado, y mejorar su competitividad. Los requerimientos establecidos se organizan en 9 ejes: sistema de gestión sustentable, conservación y mejora del entorno, gestión medioambiental, desarrollo sustentable del destino, responsabilidad social, seguridad, calidad, comunicación, y mejora continua. Los hoteles que cumplan con los requisitos reciben el distintivo “Hoteles + Verdes”.

2.4.3 Los balnearios

Como se mencionó en otros apartados, el turismo desde su funcionalización en el territorio ha elegido como espacio central de su práctica a los espacios litorales, en donde la playa se constituye en el recurso convocante de desplazamientos turísticos. La actividad turística en estas áreas implica un proceso de ocupación y apropiación a través de la implementación de ciertas instalaciones, infraestructuras y equipamientos a partir de inversiones públicas y privadas.

El espacio de playa, entonces, se vuelve un recurso económico. Es una porción de tierra en contacto con el mar que, con ciertas condiciones geofísicas (como el clima, la temperatura del mar, las características de la arena, la vegetación, etc.), es acondicionada, producida y reproducida por agentes públicos y privados para su explotación. Para ello, se crean infraestructuras e instalaciones orientadas a la comercialización de productos y servicios, tanto comerciales como recreacionales (Hernández, 2019).

En este sentido, un balneario es un establecimiento que presta servicios en la playa, entre los que se incluyen las unidades de sombra (carpas y sombrillas), los servicios náuticos, los servicios gastronómicos y otros establecidos en los pliegos de concesión o las habilitaciones municipales vigentes (Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, 2020).

El balneario o unidad balnearia, es característico de las playas bonaerenses. La prestación se da a través de concesiones otorgadas al sector privado por parte del Estado municipal (en su gran mayoría), provincial o de empresas propietarias de tierras costeras con playas. El derecho de explotación de parte de la playa es cedido por medio de un contrato de concesión que implica el pago de un canon y el cumplimiento de obligaciones contractuales. Generalmente, el lote cedido es subdividido en parcelas denominados unidades de sombra. Las unidades de sombra son ofertadas en concepto de alquiler para permanecer en la playa con mayor resguardo y/o confort (Hernández, 2019).

En los balnearios, para garantizar la satisfacción del usuario resulta necesaria una gestión de playas que mejore sus condiciones y evite su degradación. Esto es resultado de los cambios en el turista, que está más informado y preocupado por la cuestión ambiental, busca playas diferentes, dinámicas, seguras y capaces de facilitar el disfrute y la interacción social; y de la competencia entre los destinos turísticos, junto con las crecientes exigencias legales, administrativas y ambientales, que plantean nuevos retos y conllevan a la adopción de una forma distinta de gestión de playas.

Entonces, se vuelve necesario compatibilizar la funcionalidad de estos espacios, frecuentados de forma masiva, con los problemas de conservación y estabilidad de los espacios litorales. Las características de calidad de una playa son sus aspectos distintivos y los que definen su aptitud para el uso. Las condiciones de la arena de las playas y del mar, se vuelven dos recursos naturales críticos para la práctica turística.

Es frecuente identificar la calidad medioambiental con el mantenimiento de las condiciones naturales, sin embargo, también es necesario considerar a la rentabilidad económica, ecológica y social del territorio litoral. Por ello, la gestión turística de una playa consiste en la planificación, organización, dirección y control de los recursos (Yepes Piqueras, 1999).

Según Micallef y Williams (2002) las herramientas de gestión diseñadas para las playas proporcionan una oportunidad de mejora en los aspectos sociales, económicos y ambientales del litoral. Se asocian a las actividades turísticas o de ocio, a las obras de defensa costera, al estado de los ecosistemas, a la recogida de datos, a la resolución de conflictos, a la participación de la comunidad local en la planificación del desarrollo sostenible, entre otros.

La gestión de la calidad ambiental en las playas se aborda principalmente a partir de dos enfoques. Por un lado, desde su concepción como espacio natural. Así, se establecen parámetros y estándares físicos y biológicos respecto al agua, la arena y el entorno natural. Por otro lado, desde su capacidad para satisfacer expectativas y deseos de los usuarios. Es decir, desde la perspectiva del cliente, donde se trasladan las características funcionales de lo ambiental (Aguilar, Yepes, Esteban y Serra, 2000). La conjunción de ambas perspectivas para la gestión integral de la playa requiere la combinación de variables que abarquen tanto estándares, parámetros e índices vinculados a aspectos físicos del recurso, como mediciones de satisfacción y percepción de los usuarios.

En este sentido, la calidad ambiental ha sido estimada de acuerdo con varios factores como el grado de seguridad física que se le garantice al usuario, los riesgos que tiene el agua o la arena de la playa para la salud humana, la estética en términos de limpieza e higiene, la percepción del usuario, los servicios e infraestructura disponibles, o las iniciativas de gestión y manejo costero (Botero, Pereira y Cervantes, 2013). El sistema de Gestión de Uso Público de Playas Turísticas del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española, 2005) establece que los temas en la gestión de playas abarcan: la dirección; la seguridad, el salvamento y los primeros auxilios; la información a los usuarios; la limpieza y recogida selectiva de residuos; el mantenimiento de instalaciones y equipamientos; la accesibilidad; los servicios higiénicos; y los servicios de esparcimiento y ocio.

La adopción voluntaria de sistemas de gestión de la calidad y del medio ambiente en las playas supone un cambio sustancial en el enfoque de la ordenación de los usos y la explotación de los espacios litorales (Yepes Piqueras, 2007). En los balnearios, en un contexto donde la regulación en materia de gestión de playas y balnearios escasea, los instrumentos de gestión voluntarios y los basados en las expectativas de la demanda, se vuelven herramientas esenciales como impulsores del cambio que se necesita para lograr beneficios económicos, ambientales y sociales. Los esquemas de certificación representan un instrumento para lograr una gestión de playas que asegure su buen desempeño ambiental, al mismo tiempo que mantiene la función social y económica de la actividad turística, distinguiendo su calidad en términos de servicios, manejo, educación y seguridad (Botero, 2008).

Algunos trabajos como los de Nelson y Botterill (2002) indican cómo las certificaciones de calidad de playas permiten el desarrollo sostenible del turismo, a través de la comunicación entre las organizaciones que diseñan estos distintivos, el sector

turístico y los consumidores finales. Además, se favorecería la comparación estratégica entre distintos destinos turísticos y calidad de playas.

Las normas de certificación en las playas pueden clasificarse en producto o servicio, y de sistemas de gestión. Las primeras, se centran en las características, especificaciones y atributos que debe cumplir una playa; se basan en el control de la calidad, a través de estándares de referencia. Las segundas, se fundamentan en las especificaciones que deben cumplir las actividades que conforman los procesos; se sustentan en el aseguramiento de la calidad.

Particularmente, en la Argentina las iniciativas son pocas, aunque se observan algunos instrumentos. Al igual que en el caso de los alojamientos, en el año 2005 se creó la Norma IRAM- SECTUR 42100 “Gestión de la Calidad, la Seguridad y Ambiente en balnearios”. Surgió como iniciativa de instituciones privadas y públicas con el fin de contar con normas de gestión basadas en prácticas adecuadas, que promuevan el uso sustentable de los recursos naturales y culturales en las actividades desarrolladas, a través de la optimización en la prestación de servicios. Se basa en la gestión de la calidad, calidad ambiental y de la seguridad, en los balnearios: marinos, fluviales y lacustres.

Además, en el mismo año, se diseñaron las Directrices de Gestión de Calidad y Guía para la Autoevaluación de Playas y Balnearios. Fueron formuladas por iniciativa de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación y la, por entonces, Secretaría de Turismo de la Nación. Tienen como objetivo promover el desarrollo turístico sustentable en áreas costeras y litorales fluviales, lacustres y marítimas. Se basan en 7 ejes: Ambiente, Recursos y Paisaje, Infraestructura y Servicios Básicos, Seguridad, Personal, Información y Educación Ambiental y Documentación del Sistema de Gestión.

2.5 La prospectiva y los escenarios turísticos

La prospectiva es una disciplina de carácter sistemático que estudia el futuro desde una perspectiva científica, con el objetivo de comprenderlo e influir en él. Es un proceso participativo desarrollado con el objetivo de generar conocimiento mediante la construcción de visiones a medio y largo plazo que permitan tomar decisiones hoy (Cabrera *et al.*, 2007). Permite identificar las oportunidades de actuación de las que se dispone en la actualidad para conseguir los objetivos más favorables en función de la posición existente junto con los recursos y conocimientos necesarios.

Medina y Ortegón (2006:127), definen a la prospectiva como “*un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública*”.

La prospectiva se encuentra caracterizada por cinco rasgos distintivos (Fernández Güell, 2011):

- anticipa los cambios: permite la realización de previsiones de futuro sobre tendencias a largo plazo de índole social, económico y tecnológico.
- tiene naturaleza estratégica: se basa en la formulación de visiones estratégicas que guíen el dictado de políticas y la elaboración de planes de desarrollo con una perspectiva de largo plazo.
- está orientada a la acción: se sustenta en el logro de compromisos para tomar decisiones y puesta en marcha de acciones.
- se fundamenta en los procesos participativos: recurre al empleo de métodos interactivos y participativos que involucren a una gran variedad de expertos en diferentes áreas de conocimiento y de *stakeholders* locales.
- promueve procesos de aprendizaje colectivo: posibilita la constitución de nuevas redes sociales que estimulen una intensa comunicación entre organismos públicos, instituciones sociales, empresarios e investigadores.

Por tales motivos, la prospectiva resulta atractiva para los procesos de planificación de tipo colaborativo, que persigan la formulación de visiones estratégicas de largo plazo y estén interesados en fortalecer el capital social de una comunidad o de un sector. Es un potente instrumento hacedor de políticas, más orientado al proceso que al producto, que reconoce la complejidad de los fenómenos socioeconómicos y que se fundamenta en un proceso continuo de innovación y aprendizaje.

Respecto a las metodologías de aplicación de la prospectiva, las previsiones del futuro pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo. Las cuantitativas se basan en un tratamiento matemático y estadístico de los datos, utilizando algoritmos de mayor o menor complejidad para obtener los resultados deseados. Son efectivas cuando: hay continuidad

pasado-presente-futuro; se encuentra información disponible sobre el presente y el pasado; la información está cuantificada en datos numéricos; y se analizan los cambios a corto-medio plazo. Las cualitativas, en cambio, se basan en intuiciones, conjeturas y opiniones de expertos, que poseen información previa sobre una cuestión determinada y que aportan una cierta dosis de subjetividad en la previsión. Los métodos cualitativos son apropiados cuando no hay datos pasados o presentes para escenificar visiones de futuro o cuando se están produciendo cambios muy relevantes en las condiciones del entorno que invalidan la utilización de series temporales (Fernández Güell, 2011).

En el ámbito turístico, según Hernández Flores *et al.* (2019), se observa una escasez de ejercicios de prospectiva. Desde las instituciones internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), aunque ambas instituciones han realizado análisis de mega tendencias para evaluar acciones de marketing y orientar las políticas de desarrollo, se registra un gran desarrollo de estudios cuantitativos asociados con la proyección del número de visitantes, el volumen de ingresos y el tamaño de los impactos económicos (Goodwin, 2016). Desde el sector académico y de consultoría los trabajos han sido escasos: la European Foresight Platform ha documentado cerca de 500 ejercicios de prospectiva en todo el mundo (Hernández Flores *et al.*, 2019).

Como se ha mencionado anteriormente, la actividad turística siempre tiene lugar en un marco territorial determinado, denominado destino turístico. Un ámbito territorial con vocación turística debe desarrollarse teniendo en cuenta sus aspectos físico-espaciales, económicos, sociales y culturales (Fernández Güell, Morato y Rodríguez, 2005). Este territorio puede proyectarse a futuro a partir de una serie de condiciones de partida. La descripción de la situación futura, y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella, es lo que se define como escenario (Bluet y Zemor, 1970).

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla, de forma que permita visualizar mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Son una variedad de imágenes e historias que se construyen a partir de tendencias y factores que dan forma al futuro (Solnet *et al.*, 2014).

Fernández Güell, Morato y Rodríguez (2005) sostienen que el diseño de escenarios es la principal técnica para la exploración de futuros posibles o plausibles en el turismo. Es

particularmente útil, en aquellos sectores donde la incertidumbre para prever el futuro es muy elevada y donde el mercado resulta muy cambiante.

Diversos autores han trabajado en la clasificación de escenarios (Tabla 9). Un ejemplo de ellos son Bluet y Zemor (1970), que diferencian cuatro categorías: los posibles, que pueden ser imaginados; los realizables, que pueden ocurrir siempre que se respeten ciertas condiciones; los deseables que, dentro de los posibles, interesa particularmente que ocurran; y los tendenciales, que corresponden a una proyección de las tendencias actuales hacia el futuro.

Tabla 9

Síntesis de clasificaciones de escenarios según autor

Bluet y Zemor (1970)	Gabiña y Segurado Llorante (1999)	Masini y Medina (2000)	Rodríguez Figueroa (2013)
<ul style="list-style-type: none"> • Posibles • Realizables, • Deseables • Tendenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploratorios (Tendencias) • Anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenciales • Optimistas • Pesimistas • Contrastados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenciales • Alternos

Nota: en todas las clasificaciones se observa la categoría de escenario tendencial

Fuente: Elaboración propia

Gabiña y Segurado Llorante (1999) distinguen dos tipos: los exploratorios de los de anticipación o normativos. Los exploratorios, parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a un futuro probable. Y los de anticipación, son construidos sobre diferentes imágenes de futuro, y podrían ser deseados o temidos.

Para Masini y Medina (2000) los escenarios de futuro más usuales se clasifican en:

- Tendenciales: muestran lo que sucederá si las cosas continúan como están. Se requiere explicar cuáles son los factores históricos, o nuevos, que influyen o contribuyen a que la tendencia esperada sea similar a la actual; es decir, se necesita precisar aquello que hace que la tendencia tienda a reforzarse.
- Optimistas: se ubican entre el escenario tendencial y el escenario utópico. Contemplan cambios razonables y positivos. Plantean acciones deseables pero plausibles o verosímiles, que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo.

- Pesimistas: se encuentra entre el escenario tendencial y el escenario catastrófico. Consideran un deterioro de la situación actual, pero sin llegar a una situación caótica.
- Contrastados: ocurre lo inesperado y reina la incertidumbre. Abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado. Este escenario se reserva para “pensar lo impensable”; todo puede cambiar abruptamente, pero con una lógica argumentativa que lo sustenta.

Rodríguez Figueroa (2013) diferencia a los escenarios probables, tendenciales o referenciales de los escenarios alternos, donde se presentan opciones posibles de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el escenario deseable. El escenario probable nos muestra para dónde vamos. Si la dirección es acertada, se deben fortalecer las tendencias. Pero, si no, se puede buscar una solución a partir de la determinación de escenarios alternos.

En general, los escenarios se construyen a través de cuatro elementos (Gabiña y Segurado Llorente 1999): la percepción del presente (dónde estamos), la percepción del futuro probable (para dónde vamos), el diseño del futuro deseable (hacia dónde queremos ir) y las estrategias de desarrollo (hacia dónde podemos ir).

Los estudios de futuro utilizan como fuentes para desarrollar sus investigaciones las estructuras existentes y las percepciones dominantes. Por ello, se requiere de datos fidedignos y de opiniones de actores calificados. Así, se determinan las tendencias y las convicciones que impulsan, generan o condicionan determinados futuros (Forciniti y Elbaum, 2001).

En definitiva, los métodos de escenarios pueden ser por extrapolación de tendencias; por combinación de extrapolación y de previsión de hipótesis nuevas; o por opiniones de expertos.

2.5.1 Las tendencias en la construcción de escenarios turísticos

En la teoría prospectiva, el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo: los Actores Sociales. Es decir, los grupos humanos asociados con la defensa de sus intereses y que obran utilizando el poder que cada uno puede ejercer. Como

consecuencia, la construcción del futuro no es un proceso neutro, sino direccionado: los diversos actores sociales pugnan por imponer su poder para defender sus intereses (Uranga, 2007). Las tendencias son el resultado de las estrategias desplegadas por actores sociales. Una tendencia es una inclinación del escenario turístico a una determinada dirección.

Fernández Güell, Morato y Rodríguez (2005), para el análisis de las tendencias turísticas distinguen sociodemográficas y socioculturales, económicas, tecnológicas y geopolíticas.

- Las tendencias sociodemográficas y socioculturales: ya que los cambios sociales afectan de forma significativa a la demanda turística. Los cambios en las pirámides de población, las transformaciones de las estructuras familiares, las modificaciones de los valores socioculturales y la emergencia de nuevos estilos de vida tienen un efecto relevante en el perfil y los comportamientos de los turistas.
- Las tendencias económicas: debido a que los fenómenos relacionados con la globalización de los mercados, la reestructuración de la economía mundial, la liberalización de los sectores productivos, la tercerización del empleo, la creciente segmentación de los mercados, la reconfiguración de los modelos de negocio y el desarrollo de la economía digital, entre otros, afectan de forma directa e indirecta a las pautas de consumo que siguen los turistas.
- Las tendencias tecnológicas: a causa de que las innovaciones tecnológicas afectan al turismo como al resto de la economía y la sociedad en general. Además, ciertas tecnologías inciden sobre la demanda turística, como es el caso de las innovaciones en materia de transporte, energía, alimentos, salud e higiene.
- Las tendencias geopolíticas: porque pueden afectar directa o indirectamente a la realización de viajes de placer. Los principales factores para considerar se refieren a la inestabilidad sociopolítica en ciertas regiones del globo, la polarización entre diferentes modelos políticos y culturales, la brecha entre países ricos y pobres, la emergencia de nuevas potencias económicas y el nivel de concienciación ambiental.

2.5.2 Las opiniones de expertos

La prospectiva en turismo se ha aplicado vastamente a partir del método Delphi. El método Delphi consiste en la consulta a un grupo de especialistas, a través de cuestionarios, sobre una temática particular, con el fin de llegar a conclusiones o predecir su evolución futura. En otras palabras, se trata de proyecciones por parte de expertos ¹⁵en base a una estimación acerca de la potencial situación del escenario turístico futuro.

El método Delphi, fue creado a comienzos de 1950 en el Centro de Investigación estadounidense *RAND Corporation*, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear. Desde entonces, ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información sobre el futuro.

Según García Valdés y Suárez Marín (2013) los principios básicos que rigen la realización de un Delphi son:

1. Iteración, debido a la ejecución de rondas sucesivas de consulta para que los participantes revisen y confirmen o modifiquen sus opiniones.
2. Retroalimentación, mediante la cual los expertos reciben las valoraciones de todos los participantes, para comparar sus criterios con los del resto del grupo.
3. Anonimato, tanto en la participación como en las respuestas individuales.
4. Consenso, ya que el objetivo es alcanzar coincidencias en las apreciaciones individuales. A partir del procesamiento de las respuestas, se establecen las diferencias y puntos en común, con la posibilidad de modificación en las distintas rondas.

Los autores sostienen que la realización del Delphi implica tareas progresivas constituidas por una secuencia de acciones a lo largo de fases o etapas, que aseguran la solidez metodológica y la calidad de los resultados. Estas pueden organizarse en:

FASE 1: consiste en la selección de los expertos, la preparación del instrumento y la decisión de la vía de consulta. En primer lugar, se considera la experiencia de la persona a encuestar según su nivel de formación, su función, ocupación, y conocimientos sobre el tema consultado. En segundo lugar, se elabora la carta de presentación y las preguntas que incluirá el cuestionario. Deben ser precisas, cuantificables e independientes. En tercer

¹⁵Un experto se define como aquella persona con profundo conocimiento de un tema, ya sea por su formación, por los años de experiencia, por su profesión, u otros.

lugar, se selecciona el canal que resulta más adecuado y facilita la comunicación con los expertos.

FASE 2: consiste en la realización de las rondas de consulta. La cantidad de rondas dependerá del logro del consenso en las respuestas. En buena parte de los casos puede limitarse a dos etapas, ya que objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada, obteniendo resultados de calidad. En el curso de la segunda consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera ronda y deben reafirmar o dar una nueva respuesta según lo observado (Astigarraga, 2003).

FASE 3: consiste en el acuerdo grupal respecto a los ítems consultados, el procesamiento y reporte de resultados.

Es decir, el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, para llegar a convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La encuesta se lleva a cabo de manera anónima para evitar los efectos de "líderes" (Astigarraga, 2003). Por lo tanto, permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años.

En el turismo el método Delphi se ha implementado para la determinación de escenarios futuros o en el análisis de la competitividad y la sostenibilidad de los destinos. Dentro de los primeros estudios, se ubican aquellos centrados en la planificación turística (como Northcote *et al.*, 2008); en la evolución del sector hotelero u otros alojamientos turísticos (en Lloyd *et al.*, 2000); en la previsión de variables de demanda (Liu, 1988), entre otros. Dentro de los segundos, se siguieron principalmente dos líneas: los tendientes a la evaluación de su sostenibilidad o competitividad en la situación actual (como Lee y King, 2009; Rodríguez Herrera y Pulido Fernández, 2010; Anaya Aguilar, 2011) o a su proyección en el futuro (como Flores Ruiz, 2008; Velásquez Galvis *et al.*, 2013; Solnet *et al.*, 2014; Szpilko, 2014; Solsona Monzonis, 2014; Reddam, 2015).

2.5.3 El año 2020 y los efectos de la COVID-19 en el turismo

Durante todo el 2020 el escenario turístico y mundial estuvo caracterizado por la presencia de una pandemia: la COVID-19. ¹⁶La situación resultante, constituye uno de los retos más importantes a los que se ha enfrentado la humanidad en tiempos recientes. La pandemia dejó expuesta la globalización de los procesos sociales y permitió ver al mundo como una unidad.

La COVID-19 ha provocado una crisis humanitaria y sanitaria, y una significativa crisis económica a nivel mundial. A partir de la expansión del virus, muchos países decidieron cerrar sus fronteras y establecer medidas de confinamiento.

El confinamiento decretado, para evitar nuevos contagios, afectó a la actividad económica y los niveles de consumo. En el sector privado, pocas empresas estaban preparadas para escenarios así. Solo algunas lo contemplaban en sus sistemas de gestión o tenían planes de emergencia; como consecuencia, en muchos casos debieron cesar su actividad, cerrar y despedir a sus empleados. De manera similar, las administraciones públicas no contaban con planes de contingencias, ni había instrumentos o presupuestos que consideraran tales situaciones; y vieron disminuida su capacidad de recaudación impositiva. Y, además de mantener las prestaciones básicas, como educación, salud, servicios sociales, etc., debieron solventar gastos asociados con la ayuda de autónomos, PYMES y sectores sociales más vulnerables (Mañoso Valderrama, 2020).

La crisis sistémica en el turismo se produjo por el bloqueo temporal de las estructuras que permiten el desplazamiento y el alojamiento de los millones de turistas. El cero turístico registrado en el año 2020, es un hito histórico. No hubo antecedentes similares e impuso una transformación que afectó a la forma en la que se demandan y ofrecen los servicios y a los perfiles de los visitantes.

Robles (2020) sostiene que el impacto de la COVID-19 en el turismo ha afectado a varias dimensiones: económica, social, moral, anímica, ambiental y cultural.

- Impacto económico: las economías mundiales cayeron, cerraron empresas, se perdieron puestos de trabajo. Se produjo el cero turístico.

¹⁶En diciembre de 2019, las autoridades sanitarias de China detectaron un grupo de casos severos de neumonía bilateral en la ciudad de Wuhan. El patógeno pertenece a la familia de tipo 2 de los coronavirus, denominados síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2). El 21 de enero de 2020, la OMS lo definió como brote, y en menos de dos meses, el 11 de marzo de 2020 debido a la presencia de casos en gran parte de los países, la OMS lo declaró pandemia (Hernández Martín, 2020).

- Impacto social: cambiaron las reglas sociales, con grandes efectos a partir del confinamiento y distanciamiento social.
- Impacto moral: asociado con lo anterior, se produjo una revisión de creencias, valores y costumbres.
- Impacto anímico: la crisis generó desconfianza y un exceso de información, que se torna en negativo.
- Impacto ambiental: la crisis permitió demostrar los efectos que los seres humanos provocamos sobre nuestro entorno. A simple vista, disminuyó la contaminación y ciertas especies recuperaron espacios.
- Impacto cultural: la suma de todos estos impactos y la idea de la nueva normalidad, implican un cambio de nuestra forma de ser y hacer; en el comportamiento individual y estilo de vida, la forma en que trabajamos, consumimos, viajamos, socializamos o disfrutamos del tiempo libre.

Sin embargo, como afirma Hernández Martín (2020) los impactos de la crisis no pueden interpretarse de forma estática y exógena. Hay factores endógenos en el turismo que modulan los efectos: las políticas de las administraciones públicas en sus distintos niveles de actuación, la adaptación e innovación en el sector turístico privado, y la capacidad de adaptación de las sociedades a esta nueva realidad. Estos tres factores tienen que entenderse de forma articulada en el nuevo escenario, dando lugar a un nuevo modelo basado en la cooperación y gobernanza.

Este contexto puede ser una excelente oportunidad para “repensar el turismo”, a partir de la creación y promoción de un nuevo paradigma de desarrollo turístico, en donde la innovación y la sostenibilidad constituirían la “nueva normalidad”, a través de un nuevo enfoque y una nueva lógica de sistemas y redes (Romero-Padilla *et al.*, 2020). El cambio, entonces, va mucho más allá de las novedosas condiciones impuestas por la normativa en materia de seguridad, limitación de aforos, etc. En el nuevo contexto, los destinos deberán adaptarse y renovarse para permanecer en el mercado.

2.5.3.1 Los efectos de la COVID-19 en los destinos de sol y playa: prestaciones de balnearios y alojamientos hoteleros

Como se ha mencionado anteriormente, los destinos de sol y playa se encuentran caracterizados por la concentración en tiempo y espacio: es un turismo marcadamente estacional que se ubica principalmente en la franja costera. En este sentido, a estos destinos se le presenta un nuevo desafío a la hora de su gestión, ya que la afluencia masiva de personas es totalmente incompatible con la situación sanitaria derivada de la COVID-19; la norma primordial para evitar el contagio es la prevención a partir del distanciamiento social.

Los gobiernos, organismos e instituciones, trabajaron en diferentes soluciones, como son los protocolos o recomendaciones, para que la actividad pudiera desarrollarse. Por un lado, en la playa, con la intención de que el turista o usuario respete el distanciamiento social y se garantice la seguridad en su estadía, se controló el aforo. Respecto a los servicios brindados (como vestuarios, juegos infantiles, etc.), las medidas en su mayoría estuvieron orientadas a no permitir el acceso. En otros casos (como en los restaurantes, piscinas, etc.), se pautó un número máximo de personas que pudieron hacer uso en simultáneo.

Por el otro, en los alojamientos, las medidas estuvieron dirigidas principalmente a controlar el número de huéspedes y el uso de los espacios comunes, a modificaciones en la prestación de servicio (ya sea durante el *check in/out*, la modalidad del desayuno y otras comidas, etc.) y la incorporación de mejoras o nuevas tecnologías (como uso de sensores, paneles informativos, código QR, etc.). Además, en todos los casos se resaltó la importancia de la higiene y el uso de tapabocas.

Como consecuencia, para que las prestaciones pudieran desarrollar sus servicios debieron adaptarse y efectuar cambios en la manera de prestar sus servicios. En algunos casos fue necesaria la inversión en nuevas instalaciones o equipamientos. Sumado al cero turístico y la limitación del número de clientes, su rentabilidad y viabilidad económica se vieron afectadas.

En **síntesis**, a lo largo del marco teórico se han abordado desde la perspectiva de la geografía del turismo cuestiones relativas al territorio turístico:

En el núcleo temático 1 se presentó su explicación como destino; las características que poseen los destinos litorales y la modalidad de sol y playa; y la competitividad de los destinos turísticos.

El turismo precisa y utiliza al espacio como uno de sus componentes principales, tanto por sus valores paisajísticos como por las condiciones ambientales que lo caracterizan (Hiernaux, 1989). Los elementos geográficos-territoriales, como la calidad ambiental, la oferta dotacional, el paisaje, la escena urbana, etc., derivan en factores motivacionales de atracción turística.

Desde la noción territorial, el destino es un fenómeno exclusivo del sector turístico y de las particularidades geográficas. En él se concreta y crea la práctica turística; se da mayormente la relación entre oferta y demanda, y se producen la mayoría de las relaciones geográficas, económicas, sociales y culturales del turismo. Además, gran parte de los retos del sector, desde la competitividad hasta la sostenibilidad, cobran lugar en este espacio.

Según sus características físicas-geográficas, su vocación y orientación turística se reconocen diversos tipos de destinos. Un caso de ellos son los destinos litorales, cuya principal modalidad es la de sol y playa. Esta forma de turismo se basa en componentes físicos y geográficos de los destinos, con gran dependencia a las condiciones climáticas. La práctica se caracteriza por una baja diferenciación en forma, tiempo y espacio: escasa diversificación de oferta (monocultivo de la actividad y producto único), marcada concentración temporal (estacionalidad) y territorial (litoralidad). También residencialidad en su conformación y reproducción de hábitos cotidianos domésticos en las prácticas.

Debido a las condiciones del mercado turístico, los destinos litorales deben llevar a cabo estrategias de renovación, reestructuración y gestión turística avanzada, que les permitan adaptarse al contexto para continuar siendo competitivos. Por ello, se incorporan nuevos productos de ocio y recreación, se cualifican establecimientos y equipamientos turísticos, y se incluye a la sustentabilidad como premisa de desarrollo.

Para analizar la competitividad de los destinos, se han desarrollado diversos modelos que proponen factores, indicadores y variables a considerar y evaluar. Sin embargo, muchos de ellos no contemplan lo ambiental o territorial en un sentido amplio, así como las interrelaciones que se producen entre los diversos elementos. De esta manera, resulta

más adecuado el abordaje desde la competitividad territorial. A partir de una visión sistémica, el territorio es un actor indirecto de la competitividad, porque contiene a la malla de soporte en la cual se encuentran las actividades productivas competitivas y las relaciones resultantes de los procesos vinculados, y donde se elaboran los bienes y/o servicios.

En el núcleo temático 2, se analizó desde la endogeneidad a este territorio turístico; el carácter territorial del desarrollo; y la implicancia de los actores sociales, sus relaciones, efectos sinérgicos y capacidades.

La gestión del desarrollo desde la década de los 90 tiene a la endogeneidad y la escala local como ámbito privilegiado, debido a su asociación con la cultura local y con los valores que ella incluye. Se basa en una visión territorial (y no funcional) de los procesos de crecimiento y cambio estructural. En este sentido, el territorio no es un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, sino que es uno de los agentes de transformación social (Vázquez Barquero, 2000 b). Como consecuencia de su connotación territorial, otorga a los actores locales un rol preponderante en la articulación de redes y flujos. Entonces, el carácter territorial del desarrollo requiere entenderlo para gestionarlo, lo que remite al conjunto de condiciones, relaciones inter e intrasectoriales, competitividad, institucionalidad, colectividad e innovación (Cordero-Salas *et al.*, 2003).

Los actores, cumplen un rol fundamental en la configuración de los procesos de desarrollo y las transformaciones sociales y económicas. Un actor social es un “otro” con quien nos encontramos en una relación de interacción en un escenario concreto (Robirosa, 2004). Se encuentra caracterizado por su posición, papel o y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario. El desarrollo del turismo, sus orientaciones y tendencias depende de la manera de pensar y de actuar colectivamente de estos actores sociales estratégicos.

La participación de los actores sociales en la actualidad se constituye como el proceso fundamental sobre el que se asienta la planificación y gestión de los destinos turísticos. La interacción, la cercanía y la asociatividad de los actores sociales, son los elementos cruciales que están estructuralmente ligados al territorio (Boisier, 2000).

A su vez, de la interacción y la forma de organización de los actores sociales y económicos, pueden derivarse efectos sinérgicos. Es decir, los resultados de las acciones son superiores a la suma de los efectos individuales. Son ventajas que se consiguen por el

trabajo conjunto y orientado en una misma dirección. La sinergia y la acción colectiva son expresiones de eficiencia para lograr desarrollo integral e integrado.

De esta manera, el núcleo del proceso de desarrollo residiría en las capacidades humanas y, en particular, de la capacidad creadora de la población, que es una de las claves del proceso de acumulación de capital y del progreso económico de las sociedades y territorios (Vázquez Barquero, 2007). Las capacidades deben desarrollarse haciendo uso de los conocimientos, estructuras y procesos existentes en el ámbito local.

En el núcleo temático 3 se expuso la premisa de desarrollo que debe seguir este territorio turístico en el actual contexto: la sustentabilidad. Específicamente, el desarrollo y turismo sustentables.

El desarrollo sustentable, legitima las categorías de lo local-global y la responsabilidad intergeneracional propuestas desde el debate ambientalista. Hace referencia a la satisfacción de las necesidades humanas como base para el desarrollo, mediante el uso de la naturaleza, pero bajo principios de conservación, gestión y planificación que tiendan a una utilización justa y a una distribución equitativa de beneficios. Considera las dimensiones ecológica, económica, social y política del desarrollo.

Este paradigma aporta a la planificación y gestión de los destinos turísticos, el carácter holístico del desarrollo frente a perspectivas sectoriales; la perspectiva intergeneracional y el largo plazo como horizonte temporal; la adaptación de los planes al contexto político y socioeconómico, la escala territorial y el tipo de entorno turístico; la participación social en el proceso de planificación; y la creación de sistemas de indicadores de sostenibilidad que permitan la medición de los progresos hacia el desarrollo turístico sostenible (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2010).

Desde la perspectiva crítica, es considerado como una "estrategia de maquillaje" (*greenwashing*), donde se viste de verde a los modelos económicos y de consumo occidentales. Desde la perspectiva técnica, los académicos centran el debate y la investigación en la definición de conceptos que permiten la implementación de los diversos aspectos del desarrollo sostenible.

El desafío consiste en la aplicación del concepto; es un proceso evolutivo que se debe adaptar y plantear en función de las características singulares de cada territorio. De esta manera, hacer que el turismo sea sostenible no es fácil, principalmente por la naturaleza imprecisa del concepto de sostenibilidad (Flores Ruiz, 2008) y la falta de

referencias para explicitar los principios que deben guiar este modelo de desarrollo. Es así, que se produce un uso retórico y erosión de su significado (Torres-Delgado y Palomeque, 2014), y la incorporación de los principios del desarrollo sostenible todavía resulta discutible (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2010). Por ello es necesario considerar, a las características de los recursos y del medio ambiente y encaminar la gestión y la acción de los actores sociales, identificando y concretando una serie de estrategias vinculadas, que combinen las sinergias locales con la eficiencia global, en cada una de las dimensiones que lo componen.

En el núcleo temático 4 se abordó al sector productivo de este territorio turístico: las prestaciones de servicios turísticos, en particular hoteles y balnearios, y su vinculación con la dimensión ambiental del desarrollo.

En el destino turístico, las diversas empresas que proporcionan servicios al turista, así como la comunidad local anfitriona cumplen un papel principal. Las prestaciones de servicios turísticos desempeñan un rol determinante en la imagen final del destino y son fundamentales en el desarrollo de nuevas tecnologías, en la capacitación de recursos humanos y en la generación de empleos.

Por un lado, el alojamiento es el servicio fundamental dentro de la práctica turística: permite el pernocte del turista fuera de su lugar habitual de residencia. La prestación de servicio en un alojamiento hotelero se compone de un gran número de operaciones pequeñas que, de manera reducida, por un lado, consumen energía, agua, alimentos, papel y otros recursos, y por el otro, generan contaminación del medio ambiente en forma de humo, olores, ruido y contaminantes químicos (Kirk, 1995).

Por otro lado, la actividad turística en destinos litorales, bajo la modalidad de sol y playa, implica un proceso de ocupación y apropiación, a través de la implementación de ciertas instalaciones, infraestructuras y equipamientos, a partir de inversiones públicas y privadas, que permiten el desarrollo de la práctica. En este sentido, un balneario es un establecimiento que presta servicios en la playa. La prestación de este servicio trae aparejado una serie de impactos en debido a la ocupación y consumos de recursos y generación de contaminación y residuos.

La protección y proyección al medio ambiente se vuelve un requisito ineludible en el desarrollo de las empresas turísticas. La incorporación de la dimensión ambiental en las gestiones no sólo representa beneficios para el ambiente, sino para las sociedades y

empresas (a través de una reducción de costos, mejora de imagen, ventajas competitivas, etc.). En el turismo los sistemas de certificación ambiental son los instrumentos que, a través de la estandarización de procesos y resultados, permite incorporar buenas prácticas y acciones respetuosas del medio ambiente, para incluir a la cuestión ambiental en las prestaciones.

En el núcleo temático 5, se planteó la importancia del diseño de escenarios y la prospectiva en los territorios turísticos.

La actividad turística siempre tiene lugar en un marco territorial determinado, denominado destino turístico. Este territorio puede proyectarse a futuro a partir de una serie de condiciones de partida, a partir de la prospectiva. La descripción de la situación futura, y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella, es lo que se define como escenario (Bluet y Zemor, 1970).

El diseño de escenarios es la principal técnica para la exploración de futuros posibles o plausibles en el turismo (Fernández Güell, Morato, Rodríguez, 2005). La construcción del futuro es un proceso direccionado por los diversos actores sociales (Uranga, 2007). Las tendencias, son el resultado de las estrategias desplegadas por actores sociales, que definen la inclinación del escenario turístico a una determinada dirección.

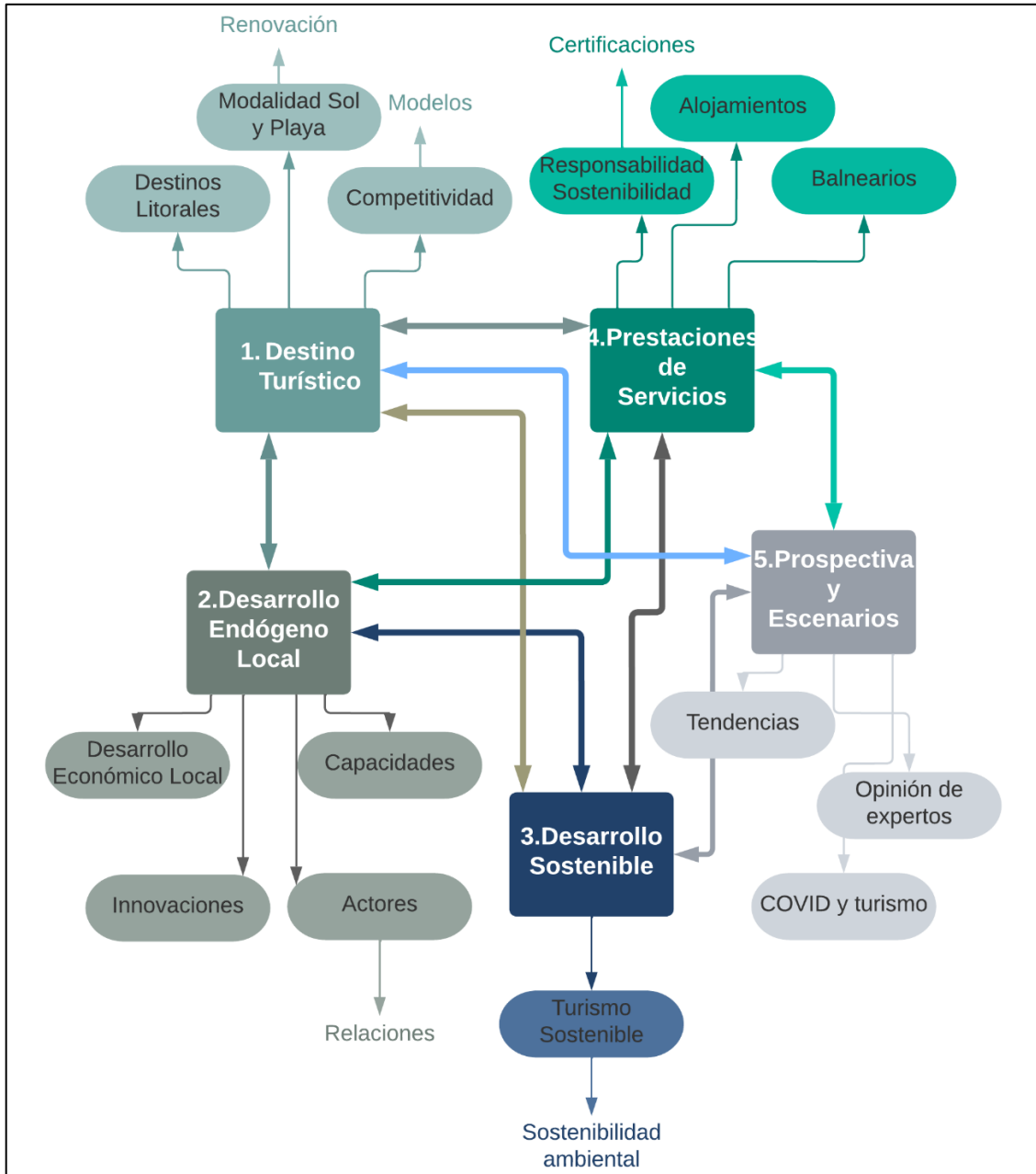
La prospectiva en turismo se ha aplicado extensamente a partir del método Delphi. El método Delphi consiste en la consulta a un grupo de expertos, a través de cuestionarios, sobre una temática particular, con el fin de llegar a conclusiones o predecir su evolución futura. En otras palabras, se trata de proyecciones por parte de expertos, en base a una estimación acerca de la potencial situación del escenario turístico futuro.

Como se observa en la Figura 13, todos los núcleos temáticos abordados se encuentran relacionados e imbricados. Por ejemplo, no se puede comprender la realidad del destino turístico, sin analizar el desenvolvimiento y las condiciones de las prestaciones de servicios, que posibilitan el desarrollo de la actividad; no se puede analizar el desarrollo endógeno del territorio, sin considerar a la competitividad y competitividad territorial del destino, que dependen y definen a esta lógica; no se puede estudiar la sustentabilidad de la actividad turística, sin considerar el entramado de relaciones de los actores locales y las capacidades del territorio que los favorecen, así como el rol de las prestaciones en este desarrollo; y no se puede comprender cuál podría ser el escenario futuro sin tener en cuenta

las formas de las practicas turísticas, el rol de los actores, las características de las prestaciones o los paradigmas de desarrollo del destino.

Figura 13

Interrelaciones entre los temas del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: CASO DE ESTUDIO

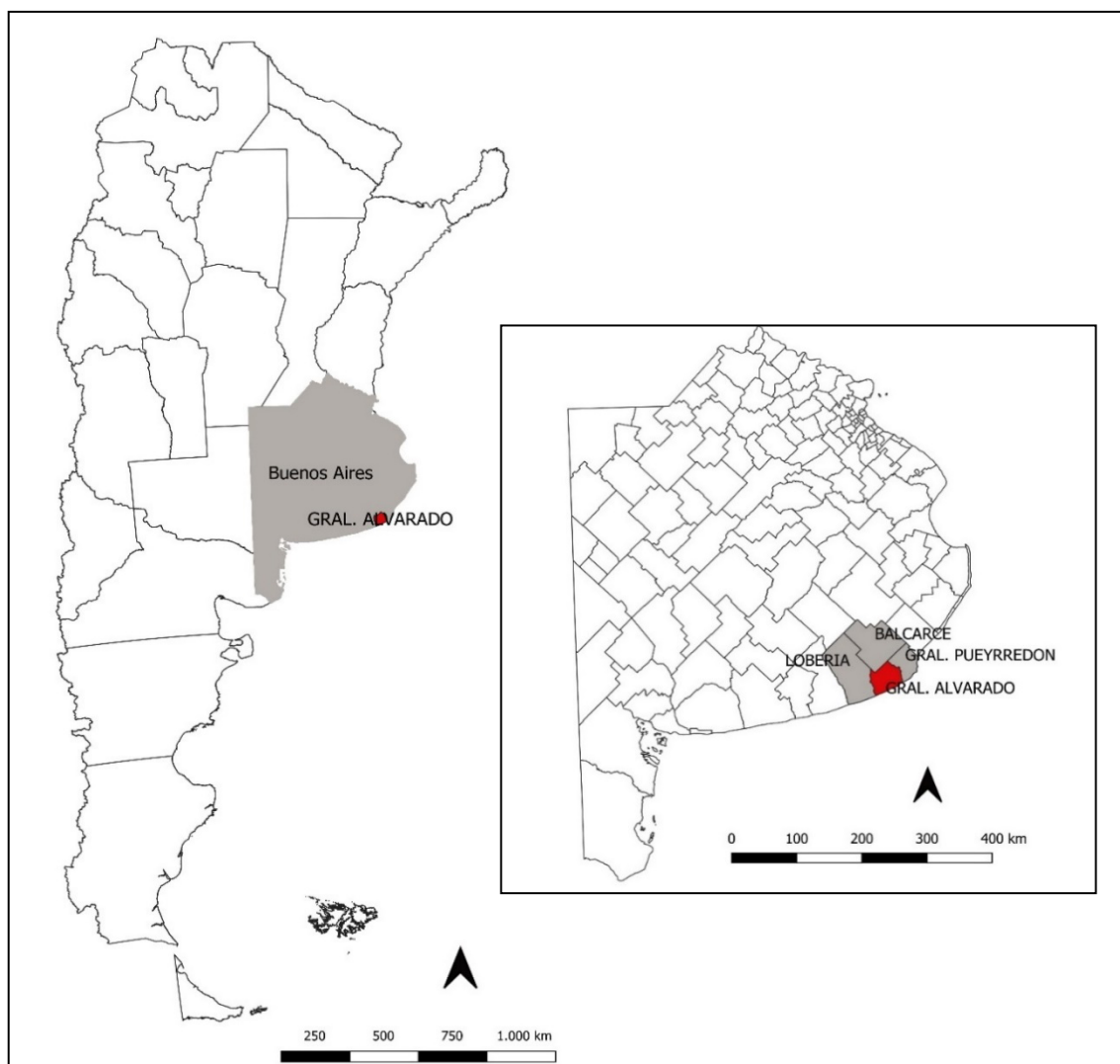
En este capítulo se incluye la descripción del caso de estudio: ciudad de Miramar, en el partido de General Alvarado, de la provincia de Buenos Aires.

3.1 Localización geográfica y características ambientales

El partido de General Alvarado ($38^{\circ}09'21''\text{S}$ $58^{\circ}01'42''\text{O}$) se encuentra ubicado en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, abarcando 1677 km² con una altitud media de 17 msnm (Ligier *et al.*, 2018). Limita al noreste con el partido de General Pueyrredon, al noroeste con el partido de Balcarce, al sudoeste con el partido de Lobería y al sudeste con el Mar Argentino (Figura 14)

Figura 14

Ubicación de General Alvarado en la provincia de Buenos Aires



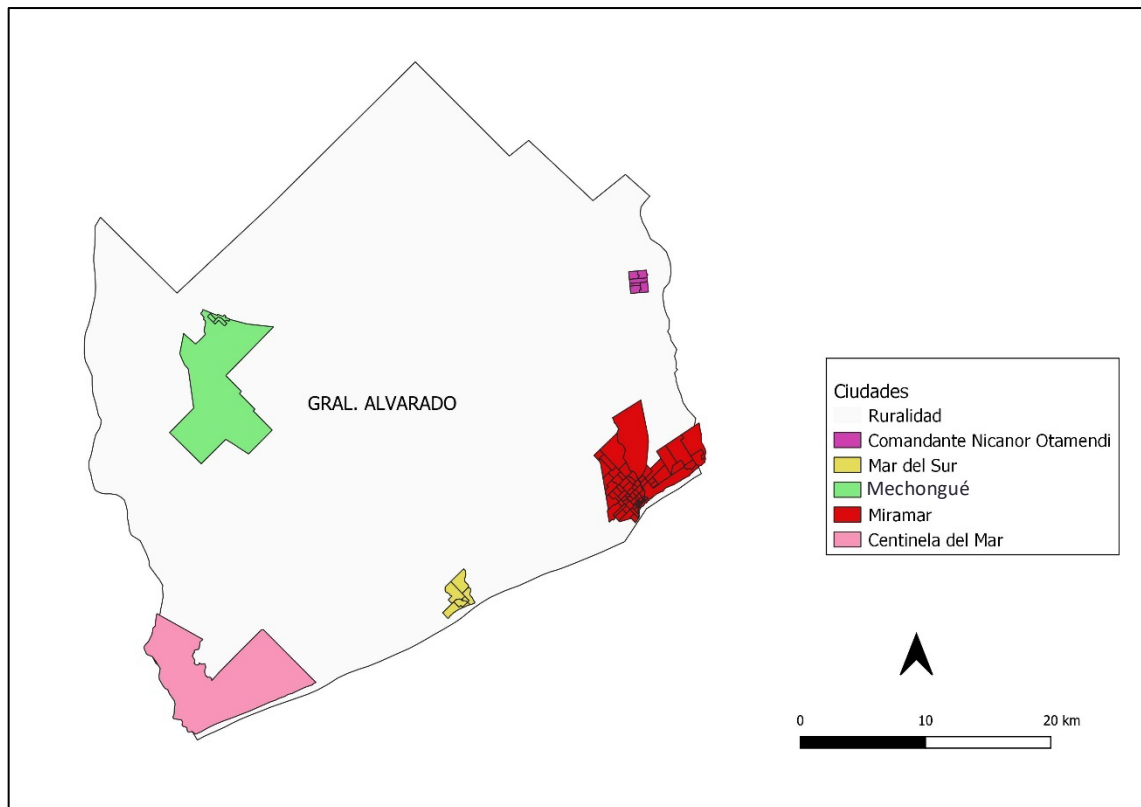
Fuente: Elaboración propia con cartografía digital de la provincia de Buenos Aires, INDEC (2010).

El territorio está surcado por cinco arroyos: Las Brusquitas, El Durazno, La Totora, La Ballenera, La Carolina y La Tigra.

El municipio se constituye en una dualidad entre costa e interior. En la costa atlántica se concentra la mayoría de la población y la actividad turística. Este sector comprende la ciudad cabecera, Miramar, una villa balnearia, Mar del Sud, y un paraje a orillas del mar, Centinela del Mar. En el interior, se halla la mayor parte del espacio geográfico y las superficies de explotación rural; incluye a las localidades de Comandante Nicanor Otamendi y Mechongué (Figura 15).

Figura 15

Ubicación de las localidades en el partido de General Alvarado



Fuente: Elaboración propia con cartografía digital de la provincia de Buenos Aires, INDEC (2010)

Miramar ($38^{\circ}16'00''S$ $57^{\circ}50'00''O$) se ubica sobre el espacio litoral a 448 km de la ciudad de Buenos Aires y 48 km de Mar del Plata. Su conexión vial se da a través de la Ruta Provincial Interbalnearia N°11, que la une al partido de General Pueyrredon y a Mar del Sur. A su vez, la Ruta Provincial N.º 88, atraviesa el interior del partido, y la conecta hacia el noreste también con General Pueyrredon y hacia el sudoeste con Necochea. La Ruta Provincial N° 77 la enlaza con Mechongué, a partir de un empalme con la Ruta Provincial 88 y un posterior camino de enlace (Figura 16).

Figura 16

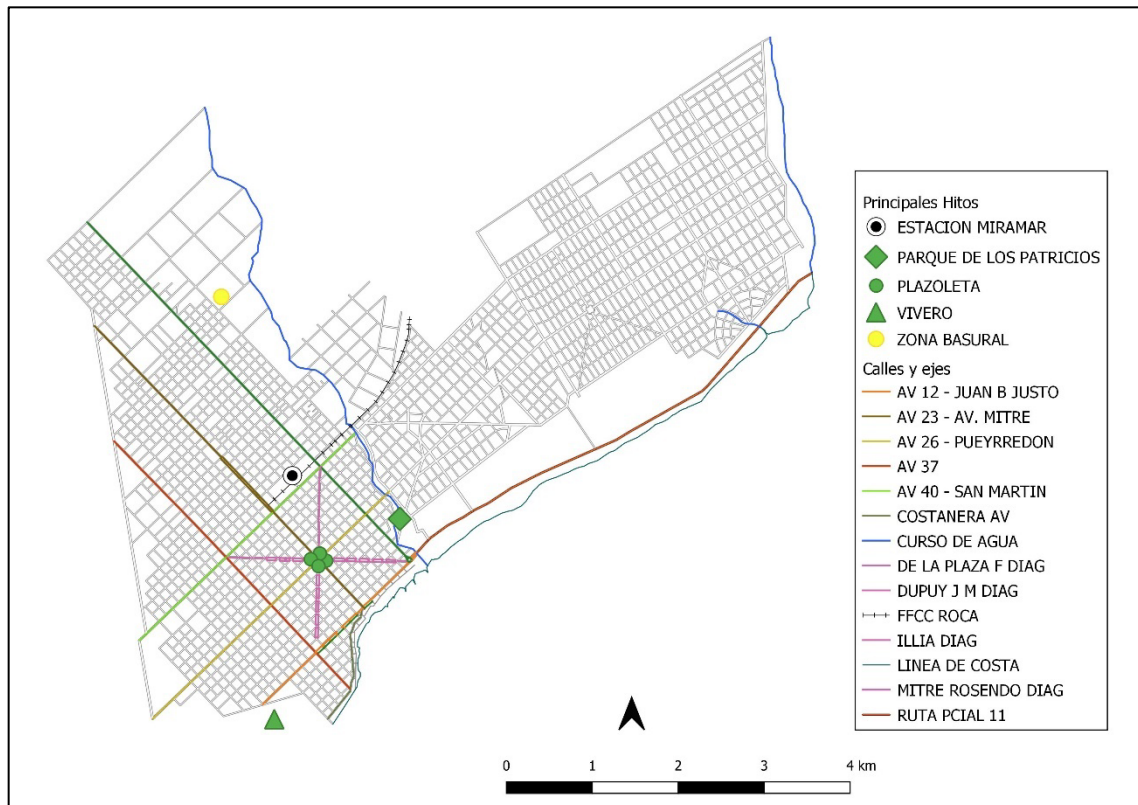
Conectividad de la ciudad de Miramar a los centros urbanos y principales rutas



Fuente: Elaboración propia adaptado de Singerman y Makon (2014).

La localidad, en el sector sur, se encuentra bordeada por un bosque de 502 ha, el Bosque Vivero Dunícola “Florentino Ameghino”, mientras que en el Oeste y Norte predominan los campos principalmente agrícolas. En cuanto a su diseño urbano, la ciudad posee cuatro diagonales, Fortunato de la Plaza, Rosende Mitre, Arturo Illia, y José María Dupuy, que confluyen en cuatro plazas centrales y una calle peatonal, la 9 de julio o 21, de gran movimiento comercial y que une las plazas con la Avenida Costanera (Figura 17).

Miramar es una planicie ligeramente ondulada, con una costa de rango micromareal (de 0,6 a 0,91 m), cuya energía de olas puede variar según dinámicas locales refractivas, intermedias o disipativas. En la actualidad, la zona costera presenta cierta diversidad, alternando playas naturales, acantilados, médanos forestados y médanos vírgenes. Hacia el norte y sur, se observa un tipo de costa alta, con acantilados de entre 10 y 20 metros de altura y playas sedimentarias en su base. En el centro, se observa un acantilado con una altura inferior a 10 metros y playas sedimentarias (Padilla y Benseny, 2016). En este sector es donde se concentra principalmente la dotación de infraestructura y equipamiento, tanto turística como comunitaria básica.

Figura 17*Trazado urbano de Miramar y sus principales hitos*

Fuente: Elaboración propia con cartografía digital de la provincia de Buenos Aires, INDEC (2010)

El clima de Miramar es templado subhúmedo. La temperatura media anual es de 13,5°C y las precipitaciones de 886mm. La mayor amplitud térmica se observa durante el verano, con mínimos en la humedad relativa. En otoño-invierno la variación térmica es menor pero la humedad relativa aumenta (Ligier *et al.*, 2018). Como consecuencia, los meses de verano resultan de mayor confort climático y los más apropiados para las actividades turísticas recreativas vinculadas al sol y playa.

3.2 Fundación y desarrollo del turismo en Miramar: una mirada desde el sector costero y los alojamientos

La fundación de balnearios en la provincia de Buenos Aires fue motivada en muchos casos por la especulación inmobiliaria. En ocasiones, consistió en un mero trámite, en donde la planificación se basaba en un único plano diseñado desde la capital, sin conocimiento del terreno y sin tener en cuenta los procesos dinámicos que modelan la costa y mantienen la flora y la fauna (Dadon, 2005).

En 1870 Andrés De La Plaza, era el dueño de un establecimiento rural, conocido como “El Saboyardo” (Figura 18), situado en donde hoy se levanta la ciudad balnearia de Miramar. La totalidad de estas tierras correspondían al partido de Balcarce del cual, en 1879, se desprendió el partido de Gral. Pueyrredon (Acha, 1996).

Figura 18

Estancia El Saboyardo (1888)



Fuente: <http://fotosviejasdemardelplata.blogspot.com/2014/06/miramar.html>

Andrés De La Plaza falleció en 1878, y su hijo Fortunato se hizo cargo del establecimiento. En 1887, José María Dupuy convenció a su cuñado, Fortunato, de fundar un pueblo balneario en esas tierras. Para eso, el Ingeniero Rómulo Otamendi, el agrimensor Eugenio Moy y José María Dupuy realizaron los planos inspirados en las normas urbanísticas de La Plata. Un año después, de la Plaza solicitó autorización al Ministerio de Obras Públicas de la Provincia de Buenos Aires para instituir en sus terrenos al pueblo de “Mira Mar”. Inmediatamente se aprobó el decreto y se reconoció como parte del partido de Gral. Pueyrredon (Acha, 1996).

El objetivo principal de la fundación fue convertir las tierras en un pueblo de agricultores y una estación balnearia. El terreno se dividió (en manzanas) determinando zonas de pueblo, de quintas y de chacras, y algunos espacios para ubicar los edificios públicos.

Años más tarde, el 29 de septiembre de 1891, luego de los trámites necesarios, se creó el Partido de General Alvarado, con asiento en Mira Mar. Sin embargo, recién en el año 1942 se sancionó y promulgó la ley N° 4853 por la cual el pueblo de “Miramar” es declarado como ciudad.

Miramar logró disponer en las dos primeras décadas de todos los servicios considerados indispensables y adecuados para los estándares de vida de la época. Su fundación, como se mencionó anteriormente, persiguió el objetivo explícito de aprovechamiento turístico, basado en el modelo de sol y playa. Esto se vio acompañado de un objetivo implícito de renta en torno al negocio inmobiliario

A fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX cualquier destino de sol y playa debía contar con el gran hotel, la rambla, y el acceso a través del ferrocarril; símbolos característicos del desarrollo del turismo de elite de la época. Miramar no fue ajena a este suceso. Y en este sentido, las obras que se llevaron a cabo en el pueblo se centraron en facilitar la prestación de servicios turísticos.

De esta manera, en el comienzo de la década de 1900, se estableció el primer hotel: el Hotel Argentino. En 1905 se instaló el primer balneario sobre la playa. Consistía en una casilla de madera que se trasladaba diariamente desde las barrancas hasta la orilla del mar. Esto dio el pie a que, en 1906, se construyera sobre la base de varias casillas de madera de particulares y con una tarima, la primera rambla. En 1909 se anexó la confitería Tourbillón convirtiendo a la rambla en el lugar predilecto de paseo y reunión social. En 1910, se agregó también en uno de sus extremos el primer muelle. Sin embargo, al año siguiente fue destruido por un temporal. Así, se levantó una nueva rambla, que contaba con un puente de acceso más importante y una plazoleta, y una mayor diversidad de servicios. En 1926 en reemplazo del antiguo muelle, comenzó la construcción de una estructura de hormigón armado. Pero nuevamente, dos grandes temporales destruyeron una parte reduciendo su extensión. La rambla se vio afectada, y en 1929 se modificó del mismo modo por una de hormigón armado (Acha, 1996).

Por otra parte, en 1908 se sancionó la ley nacional 5535, la cual permitió a Ferrocarriles del Sud la prolongación y la creación de ramales. Fue así como en 1911 llegó el ferrocarril a Mira Mar y con ello aumentó el arribo de turistas. Con el crecimiento de la demanda se fue ampliando sucesivamente la oferta de alojamiento. Se edificaron el Hotel Miramar, La Española, Ocean Hotel, Grand Hotel y Petit Hotel (Padilla y Benseny, 2016).

En el año 1923, aconteció un hito para la ciudad: se creó el Vivero Dunícola, más tarde llamado Florentino Ameghino, a partir de hectáreas donadas y complementarias expropiaciones. Un año más tarde se erigió sobre la costa el primer chalé, característica construcción de la época, imitando el estilo arquitectónico dominante en Mar del Plata.

Asimismo, en 1927, comenzó la edificación del Golf Club Miramar en tierras del Ferrocarril del Sud, al cual luego de uno años se le incorporó el hotel Dormy House, y con él el túnel que permitía llegar hasta el mar.

En la década del 30 las transformaciones legislativas, como el sábado inglés, la jornada laboral de ocho horas y las vacaciones obligatorias pagas, favorecieron el desarrollo del turismo en los sectores medios, alentando un proceso que el peronismo luego extendería a los sectores obreros. Los cambios urbanos, políticos y sociales se aceleraron, al igual que la cantidad de arribos y el número de unidades habitacionales (Cañueto *et. al*, 2013).

Se expandieron las construcciones de chalé estilo “Mar del Plata”, constituyendo la principal modalidad de alojamiento de la época, y aún vigente: las segundas residencias. En sintonía, al comienzo de la década de los años treinta, se pavimentó la avenida Costanera, se realizaron obras de desagüe y se instaló alumbrado eléctrico en la zona.

En 1935 comenzaron las tareas para la construcción de un muro de defensa de la barranca en la zona central y que culminaron en la década de los años cuarenta. En 1938 se asigna a Mira Mar un campo de aterrizaje, lugar en el que hoy funcionan el Aero Club y el Aeropuerto. Entre 1937 y 1938 se pavimentó el camino que la unía con Mar del Plata, la actual ruta provincial Interbalnearia 11. Para 1940 se extendió hacia el Camino Parque Costero, actual Paseo Costanero del Sur. Este hecho otorgó mayor posibilidad de acceso a la ciudad (Acha, 1996).

A partir de la sanción de la Ley de Propiedad Horizontal 13512, en 1948, se produjeron importantes transformaciones arquitectónicas en la ciudad. Pero fue recién a partir de la década de los 60 en que se entró de lleno en la construcción a gran escala de edificios en altura, cambiando radicalmente el paisaje urbano. De esta manera, el turismo influyó en la industria de la construcción, que se convirtió en uno de los principales soportes económicos de Miramar.

Las conquistas sociales junto con estos cambios, acompañados del mejoramiento de las Rutas 11 y 88, hicieron que Miramar se insertara completamente en la modalidad de turismo masivo. En la Zona Centro, se ampliaron las instalaciones y equipamientos destinados a la prestación de servicios turísticos.

Sin embargo, en el año 1954, un hito histórico de la ciudad, como es la rambla, fue demolida y los hoteles y balnearios ubicados en el lugar, fueron retirados. Esto dio lugar al Paseo Costanero: un nuevo murallón con instalaciones turísticas (Figura 19).

Figura 19

Creación del Paseo Costanero (1956)



Fuente: <http://fotosviejasdemardelplata.blogspot.com/2014/06/miramar.html>

En la década de los años setenta, a causa de los cambios económicos y políticos, se consolidó en la zona costera una importante oferta de alojamiento turístico y residencial, así como la creación de edificios públicos y la construcción de obras de defensa costera como espigones (Mantero y Cañueto, 1997). Específicamente en el sector de playa se dispusieron escaleras, instalaciones y equipamiento para uso recreativo-turístico: duchas y sanitarios, accesos y bajadas para lanchas, club náutico y piletas públicas (Figura 20).

Entre los setenta y los noventa, los cambios económicos produjeron una desaceleración del ritmo de crecimiento de los centros urbanos y una redistribución de los turistas (Dadon, 2005). Desde fines de los 80 hasta principios del siglo XXI, la ciudad sufrió momentos de decadencia y falta de inversión como consecuencia de la decreciente demanda. A pesar de eso, se observaron alternativas de reactivación impulsadas a través de nuevas inversiones hoteleras y recreativas.

Figura 20

Imagen satelital de las obras de defensa costera. Espigones al norte del arroyo El Durazno



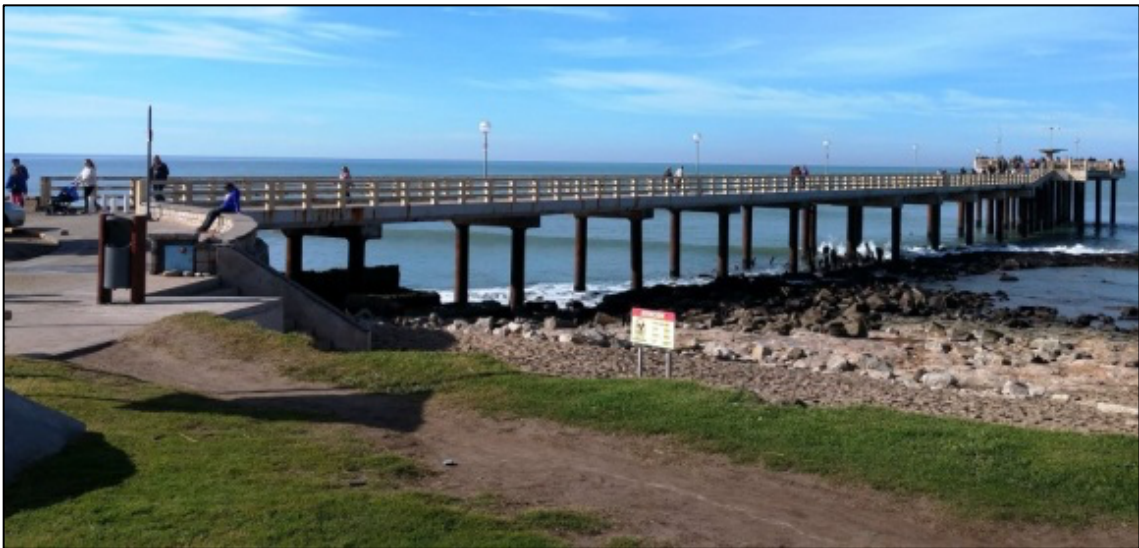
Fuente: Elaboración propia extraído de Google Earth. Fecha: 7/5/2019

El comienzo del SXXI para la Argentina marcó una etapa de recesión y crisis económica. Sin embargo, para los destinos turísticos del país, la situación favoreció la llegada de visitantes. Muchos de los turistas que tradicionalmente viajaban al exterior en sus vacaciones encontraron una variante más accesible en la ciudad. Esto implicó que los empresarios tuvieran que invertir y ajustarse a los nuevos requerimientos de la demanda que estaba acostumbrada a la calidad de los servicios ofrecidos en destinos internacionales.

En la actualidad, el perfil de la zona costera se ve altamente urbanizado. La intensidad de uso del espacio litoral responde a la búsqueda de la máxima rentabilidad en el aprovechamiento del suelo. Las edificaciones existentes sobre el área litoral han aumentado, así como también las viviendas unifamiliares (Padilla y Benseny, 2016). En el frente costero se produjeron transformaciones, como la renovación del Muelle de Pescadores, que finalizó en el 2012 (Figura 21), y que luego en el 2019, se complementó con una obra centrada en la nivelación del terreno para alcanzar mayor visibilidad y en la construcción de rampas para un mejor acceso a las playas (Figura 22).

Figura 21

Renovación del muelle de Pescadores (2012)



Fuente: diario La Capital. <https://www.lacapitalmdp.com/>

Figura 22

Obras para la nivelación del terreno y creación de rampas en el sector sur



Fuente: diario La Capital. <https://www.lacapitalmdp.com/>

3.3 Actividad turística de Miramar en la actualidad

Miramar es un centro urbano que reúne la totalidad de las actividades estatales político administrativas y es el principal destino turístico de municipio. Su actividad está fuertemente asociada a un turismo de sol y playa desarrollado en época estival.

El turismo en la ciudad, como sostienen Cañueto *et al.* (2013) tiene características comunes a otros destinos de sol y playa de la costa bonaerense. Es la principal actividad económica, asociada a un único producto recreativo basado en la espacialidad litoral y la temporalidad estival, cuya demanda presenta fuertes signos de residencialidad y de domesticidad. Fuera de la temporada alta, se observa una tendencia creciente a las visitas en los meses de marzo o abril, vinculado con el fin de semana largo de semana santa; en julio debido a las vacaciones de invierno; en octubre por el fin de semana largo; y en noviembre a causa de condiciones climáticas favorables.

La localidad recibe de alrededor de 300 mil turistas por año, provenientes mayoritariamente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y el Área Metropolitana (Singerman y Makon, 2014). La demanda destaca sus atributos intangibles vinculados con la tranquilidad, seguridad y carácter familiar, además de la extensión, variedad y calidad de sus playas.

En el partido, el 22,1% de la población trabaja en el sector de comercio, reparaciones, hoteles y restaurantes funcionales al turismo (Ministerio de Trabajo, 2014). Respecto a la oferta de prestaciones de servicios, el alojamiento está altamente concentrado en Miramar; para el año 2014 se constituía por 5.000 plazas hoteleras, distribuidas en 47 establecimientos, y 63.850 plazas extra-hoteleras de las cuales el 94 % correspondía a viviendas de alquiler temporario (Singerman y Makón, 2014).

Además de sus playas y las actividades recreativas vinculadas con este entorno, y que forman parte integral del producto (como balneotropismo, surf, kite surf, kayak, buceo, entre otras), se destacan dos atractivos característicos y elegidos por la demanda: el Bosque Vivero Dunicola “Florentino Ameghino” y en el Parque de “Los Patricios”. Por un lado, El Bosque Vivero es una extensión forestal de coníferas, que abraza de 502 ha comprendidas entre la calle 26 y la Avenida Costanera (Figura 23).

Fue creado en 1923, a partir de donaciones y posteriores expropiaciones con el fin de fijar y forestar médanos vivos que rodeaban Miramar. En ese entonces, consistió una primitiva estación experimental dedicada al estudio de las especies forestales que se adecuaban al suelo y clima marítimo, así como de las condiciones necesarias para su implantación. Hoy en día se trata de una reserva natural de relevancia, en la cual se hallan más de 41 especies botánicas, 25 especies de mamíferos, 66 de aves, variados anfibios y en donde se han hallado diferentes restos fósiles de la fauna prehistórica. Cuenta con El

Bosque Energético, la Gruta de Lourdes, el Museo municipal Punta Hermengo, juegos para chicos y fogones.

Figura 23

Imagen satelital de la ubicación y extensión del Bosque Vivero Dunicola



Fuente: Elaboración propia extraído de Google Earth, 2021

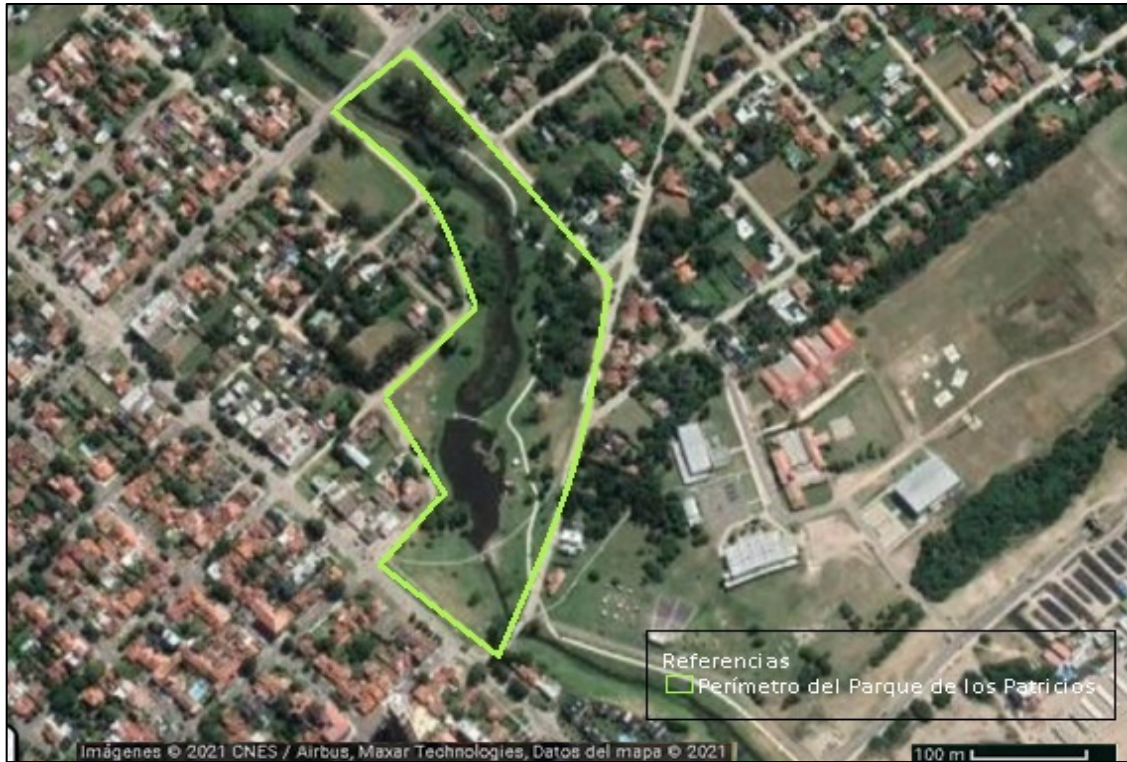
Por otro lado, el Parque de “Los Patricios” se encuentra localizado en la Avenida 9 entre las calles 18 y 24 (extendiéndose hasta la calle 12). En su extremo sur posee un lago artificial producto del ensanchamiento del curso del arroyo “El Durazno”, el cual atraviesa el parque en toda su longitud (Figura 24). Dentro de este cuerpo de agua se encuentran dos islas artificiales unidas por puentes entre sí. Se identifica como hábitat de distintas especies de aves. Es un espacio natural que actúa como segundo pulmón verde de la ciudad y, elegido para el paseo, descanso y recreación.

En el año 2014 el municipio de General Alvarado, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones, la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires y un equipo de expertos, generó el Plan de Desarrollo e Innovación Turística Sustentable del Partido de General Alvarado (PGA) “Plan 12M”, con el fin de potenciar la actividad turística del municipio. En la etapa de diagnóstico se observó que los productos mejor posicionados y más convocantes en Miramar eran el Sol y Playa, y Fiestas y Eventos Populares, asociado con el evento del “Huevo de Pascua de Chocolate”, que se realiza durante las fiestas de

pascua y reúne a turistas y residentes. En el Plan se identificaron, a partir de las potencialidades y posibilidades del destino, los productos a instalar tanto en el corto como en el mediano plazo (Tabla 10).

Figura 24

Imagen satelital de la ubicación y extensión de Parque de los Patricios



Fuente: Elaboración propia extraído de Google Earth, 2021

Tabla 10

Productos para instalar en Miramar según el Plan 12 M

Corto Plazo	Mediano Plazo
Activo	Gastronómico y de Mercados Locales
De Naturaleza	Bienestar
Eventos Deportivos	De Reuniones
Cultural	

Fuente: Elaboración propia en base a Sigerman y Makon, 2014

Dentro del primer grupo se incluyeron a: el turismo activo, vinculado con la realización de actividades en ambientes naturales, que involucran esfuerzo físico por parte de los participantes y cierto nivel de riesgo controlado. El turismo de naturaleza, que contempla la realización de diversas actividades y el consumo de experiencias en entornos protegidos y conservados, donde el turista tiene el compromiso de respetar, apreciar y

cuidar los recursos que está utilizando para recrearse. el turismo de eventos deportivos, que consiste en la realización de acontecimientos programados vinculados a deportes, como campeonatos, juegos, carreras, etc. El turismo cultural, que se basa en la oferta que incluye los aspectos culturales que ofrece un determinado destino turístico, como su arte, historia, costumbres, etc.

Dentro de los productos a instalar en el mediano plazo se mencionaron a: el turismo gastronómico y mercado de productos locales, que se centra en vivir nuevas experiencias culinarias asociadas a la cultura de un lugar. El turismo de bienestar, vinculado con establecimientos especializados para mantener y/o mejorar el equilibrio físico y psíquico del visitante. El turismo de reuniones, en donde el motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales, profesionales y/o académicas llevadas a cabo en reuniones con diferentes propósitos y dimensiones.

Sin embargo, en la actualidad con el eslogan “Miramar 360” la Secretaría de Turismo desarrolla un programa turístico y recreativo para que los visitantes, turistas y residentes puedan disfrutar de las alternativas de ocio (Figura 25). Es decir, a más de cinco años de la formulación del plan, los productos que se ofrecen y que se encuentran ofertados son: el de sol y playa, el productivo, el activo, el místico, el cultural, y el producto fe.

Figura 25

Productos ofertados en Miramar



Fuente: Elaboración propia

Sobre estos temas se detallará con mayor profundidad en la sección de resultados, en la descripción de las prestaciones y del contexto turístico.

3.4 Principales impactos ambientales y turísticos de Miramar

El desarrollo de la actividad turística en cualquier destino genera impactos de diversa índole en los componentes tanto físicos o biológicos como sociales o económicos. En Miramar particularmente, se observan procesos erosivos, construcción en la primera línea de costa, instalación de infraestructura y equipamiento turístico en la playa, concentración de usos en la zona costera y de la demanda en temporada estival (Tablas 11 y 12).

La erosión costera se vuelve una importante problemática ambiental debido a que afecta al principal atractivo y recurso convocante. Este proceso se manifiesta en la reducción de la superficie de playas, en el incremento de la pendiente y en la acumulación de arena de grano más grueso, lo que afecta a la calidad del espacio y del principal recurso turístico. Además, en la costa con acantilados, provoca su retroceso hacia construcciones y bordes urbanos. En efecto, se ve afectado el patrimonio arqueológico y paleontológico allí localizado, así como las instalaciones e infraestructuras instaladas.

Tabla 11

Actividades antrópicas que afectan a los procesos erosivos y sus efectos

Construcciones e instalaciones sobre la playa	Reducción de superficie de playa Incremento de la pendiente Acumulación de arena de grano más grueso Retroceso de acantilados Disminución de la calidad del espacio
Obras de defensa costera	
Fijación y forestación de médanos	
Extracción de áridos	
Circulación de vehículos	

Fuente: Elaboración propia

El proceso natural de erosión costera marina de esta región (provincia de Buenos Aires), se ha visto acelerado y agravado por una serie de modificaciones antrópicas de los procesos naturales a causa de: las obras de defensa costera mal diseñadas, la forestación de médanos, la extracción de áridos, las construcciones e instalaciones sobre la costa o la

circulación de vehículos. En Miramar particularmente, las obras de defensa como el encauzamiento del arroyo El Durazno (hecho en 1976) y los espigones de hormigón (realizados 1972 y en la década de 1980) generan interferencias en la dinámica marina y la morfología costera. Asimismo, la constitución del vivero dunícola (en 1923) implicó la fijación de médanos a partir de la forestación. Esta acción fue replicada posteriormente (en 1936) en las dunas de la zona que unen a la ciudad con Mar del Plata. Como consecuencia, se produjo una degradación en el cordón medanoso, con pérdida de comunidades naturales, la alteración del paisaje y cambios en la dinámica costera a partir de efectos en el balance de sedimentos y en la incapacidad de realimentar con arena las playas. En este sentido, la extensión de la playa tiene que ver con cierto equilibrio dinámico existente entre la arena que se encuentra bajo la línea de agua y la arena ubicada sobre tierra. Cuando el balance se ve afectado, repercute en la superficie de playa disponible.

Tabla 12

Impactos negativos de la actividad turística en Miramar y sus efectos

Construcción en la primera línea de costa	<ul style="list-style-type: none"> Conos de sombra Obstáculo en la circulación de los vientos Alteración de la dinámica sedimentaria Cambios en el paisaje costero Disminución de la calidad de la experiencia recreativa
Instalación de infraestructura y equipamiento turístico	<ul style="list-style-type: none"> Influencia en los procesos erosivos Aumento en la presión por uso
Concentración de usos en la zona costera	<ul style="list-style-type: none"> Congestión Aumento en la presión por uso
Concentración de la demanda en temporada estival	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en la generación de residuos Aumento en el consumo de agua Aumento en el consumo de energía

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, a partir de la sanción de la Ley de propiedad Horizontal (en 1948), y la valorización de la primera línea de costa como un espacio privilegiado para el uso residencial, tuvieron lugar procesos de construcción y de edificación en altura. Los

edificios actúan como una barrera de cemento, que modifica las corrientes de viento y proyecta conos de sombra sobre la arena, disminuyendo el tiempo de uso recreativo de la playa. A esto se suma la realización del actual Frente Marítimo con materiales rígidos (en la década del 80), lo cual produjo un importante cambio en el paisaje costero. Además, durante la temporada estival la disposición de equipamiento e instalaciones asociadas a la oferta de servicios en el sector de playa incrementa los efectos erosivos y la presión por uso. La concentración de usos residenciales en la zona costera y el aumento del parque automotor genera congestión en el tránsito y en los espacios de estacionamiento.

Otros de los efectos de la actividad turística en temporada estival, es el incremento en la generación de residuos sólidos urbanos, el consumo de agua potable y de energía. En el primer caso, la cantidad de basura aumenta casi 3 veces (de 30 toneladas diarias a 80 toneladas) en comparación con el resto del año (Maffioni y Testa, 2019). Esto se refleja no sólo en la disposición final de residuos, sino también en la necesidad del municipio de contratar más personal. De esta manera, la brigada de limpieza recolecta la basura en el sector turístico hasta 6 o 7 veces en el día. La disposición de residuos se realiza en un relleno sanitario ubicado en el barrio Santa Irene sobre el kilómetro 16 de la ruta provincial 77, que fue inaugurado en 2011. Si bien el predio se ajusta a la normativa ambiental vigente y cumple con los requisitos exigidos por el Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires, tiene un período de vida útil restante acotado a sólo 4 años más. Esto se ve agravado por la inexistencia de una planta de separación de residuos, cuyo proyecto de construcción data también de 2011, pero aún no se concretó. El proyecto también incluía un sistema de extracción de biogás del relleno y una planta de tratamiento de lixiviados.

La práctica de separación de residuos no está instaurada en la comunidad, a pesar de contar con “puntos limpios” destinados a la división de papel/cartón, vidrio y plástico en distintos sitios de la ciudad (originalmente en la nueva terminal de ómnibus, el Parque Bicentenario, las localidades de Mar del Sur y Otamendi y el Vivero Dunícola). Sin embargo, la Dirección de Gestión Ambiental local alega problemas de logística para la recolección y vaciado de las campanas. Si bien en las playas no hay lugares donde separar, cabe destacar que solamente se generan en total 50 bolsas de residuos por día en los 43 balnearios del Partido. Sumado a esto, la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes local firmó un convenio con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable para comenzar a implementar la separación de los pañales que son el tipo de residuo que más se genera en las playas.

Respecto al agua potable, el turismo se identifica como una de las actividades más consumidoras. Particularmente, en temporada alta el consumo de agua se duplica respecto de la temporada baja (de 22 millones a 41 millones de litros por día), implicando una sobreutilización de los recursos básicos.

La ciudad cuenta con varias perforaciones destinadas a la explotación de agua subterránea. Una de las características de este acuífero es que es del tipo “libre” o no confinado, por lo que resulta particularmente vulnerable a la contaminación desde fuentes superficiales. El acuífero proviene del sector oeste del Partido, con su límite en la base del sistema de sierras de Balcarce y Tandil, atravesando todo el partido de Balcarce y la zona rural productiva de Gral. Alvarado. Como consecuencia, la utilización de agroquímicos (fertilizantes y pesticidas) en las zonas rurales, normalmente se infiltra con el agua de lluvia y alcanza los niveles subterráneos, afectando la calidad del agua. Es decir, además de la problemática del consumo en temporada estival, debido al aumento de turistas, hay que considerar la contaminación por actividades agropecuarias.

Sobre la energía si bien no hay datos disponibles de consumo mensual, según los datos brindados por el jefe de Distribución de la empresa proveedora de energía de General Alvarado los picos de potencia reflejan indirectamente un aumento considerable en los consumos en temporada de verano acompañados por cortes de luz eventuales en algunos sectores de la ciudad de Miramar (Maffioni y Testa, 2019).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados correspondientes al trabajo de investigación.

4.1 El sector de prestaciones turísticas de Miramar y la implementación de estrategias de sustentabilidad

Como se explicó en la metodología, el sector de prestaciones de servicios turísticos seleccionado para la investigación comprendió a los alojamientos y balnearios de Miramar. A partir de los datos obtenidos en las entrevistas en profundidad, los formularios *online*, las observaciones *in situ* y la observación documental, se realizó, en primer lugar, una descripción de los prestadores de servicios de alojamiento y de balnearios. En segundo lugar, una identificación de las condiciones que caracterizan al sector. Por último, un análisis de la implementación de la sustentabilidad ambiental en las prestaciones de servicios.

4.1.1 Los servicios de alojamiento de Miramar

El sector de alojamiento de Miramar está conformado por casi sesenta hoteles, aparts, cabañas y hosterías. De ellos, cerca del 85% se encuentra afiliado a la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confeiterías y Afines de Miramar (AHGM), que en el año 2019 representaba a 49 alojamientos (Tabla 13): 30 hoteles, 4apart hoteles, 7 cabañas y 8 hosterías. De la totalidad, 16 funcionan durante todo el año y 33 solo en temporada.

Según la información relevada en la página la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes (2020), además hay 10 alojamientos, entre cabañas, hosterías y hoteles, que no se encuentran afiliados pero que prestan sus servicios en la ciudad (Tabla 14).

Respecto a la composición del sector, por tipología de alojamiento, este se encuentra mayormente conformado por hoteles, seguido en un porcentaje mucho menor por las hosterías y cabañas (Figura 26). Sobre la operatoria, en el caso de los hoteles y hosterías, trabajan en mayor medida solamente durante la temporada estival; mientras que los apart y cabañas tienen una tendencia significativa a estar abiertos durante todo el año (Figura 27).

Tabla 13

Descripción de los alojamientos afiliados a la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Miramar

Ref.	Tipo	Nombre	Dirección	Categoría	Plazas	Operatoria
1	Hotelero Apart	Alto Miramar Resort & Spa	Av. 37 entre 18 y 20	4 estrellas	230	TA*
2		Costa Remanso	Calle 13 esq. 20	Superior	90	TA
3		Puerta Del Bosque	Av. 12 entre 47 y 49	Superior	54	TA
4		Super Apart	Diag. Illia 870.	2 estrellas	32	TE**
5	Para hotelero: Cabañas	La Delfina	Av. del Mar 1419	2 estrellas	20	TA
6		La Juanita	De las Sirenas esq. 7 Hermanos.	2 estrellas	s/d	TE
7		La Posada De Mar	Calle 1 3227	2 estrellas	30	TA
8		Puerta Del Bosque	Av. 12 entre 47 y 49	Superior	24	TA
9		Puesta De Sol	Diag. Dupuy esq. 33	2 estrellas	20	TE
10		Refugio De Mar	Av. 9 N° 749	2 estrellas	90	TA
11		Santa Marta	Av. 37 esq. 64	2 estrellas	20	TE
12	Para hotelero Hostería	Castillo La Pausa	Av. del Durazno 1501	1 estrella	s/d	TE
13		Copacabana	Av. de la Costa y Santa Fe	1 estrella	s/d	TE
14		De La Mar	Av. Costanera 1529	1 estrella	10	TE
15		El Navegante	Calle 20 1301	1 estrella	28	TE
16		Miramar	Calle 36 entre 17 y 19	1 estrella	s/d	TE
17		Santa Rita	Calle 25 1051	1 estrella	20	TA
18		Sotavento	Diag. Illia 820	1 estrella	s/d	TE
19		Villasol	Calle 6 1701	Superior	36	TE
20	Hotelero: Hotel	América	Diag. Rosende Mitre 1114	3 estrellas	85	TE
21		Bahía	Calle 25 971	1 estrella	20	TE
22		Carolina Hotel & Spa Miramar	Calle 11 1144	2 estrellas	42	TE
23		Castelar	Av. 12 1335	2 estrellas	108	TA
25		Continental	Calle 19 1168	2 estrellas	47	TA
26		Costanera	Av. Costanera 1771	2 estrellas	56	TE
27		Criscar	Calle 17 1434	1 estrella	40	TA
28		Danieli	Calle 24 1114	3 estrellas	54	TA
29		Domani	Av. 9 1034	2 estrellas	49	TE
30		El Logroñés	Calle 25 863	1 estrella	42	TE
31		Embassy	Av. 26 entre 15 y 17	1 estrella	35	TE
32		Gran Rex	Av. 23 805	3 estrellas	80	TE
33		Hamakom	Calle 27 N°758	3 estrellas	80	TE
34		La Cibeles	Calle 18 1155	2 estrellas	36	TE
35		Le Petit Chateau	Av. 9 752	2 estrellas	28	TA
36		Lugra	Diag. Illia 856	3 estrellas	50	TE
37		Mara	Calle 28 entre 11 y 13	2 estrellas	30	TE
38		Marina & Apart	Av. 9 744	3 estrellas	60	TE

Continuación tabla 13:

Ref.	Tipo	Nombre	Dirección	Categoría	Plazas	Operatoria
39	Hotelero: Hotel	Miramar	Calle 21 958	2 estrellas	40	TE
40		Montecarlo	Calle 16 1050	3 estrellas	54	TA
41		Neptuno	Calle 171041	1 estrella	36	TA
42		Normandie	Calle 19 910	3 estrellas	80	TA
43		Nuevo Luxor	Av. 23 1126	2 estrellas	102	TE
44		Palace Hotel	Av. 23 N°744	3 estrellas	180	TE
45		San Luis	Calle 15 941	1 estrella	59	TE
46		San Sebastián	Calle 29 743	1 estrella	40	TE
47		Santa Eulalia I	Av. 26 851	3 estrellas	108	TA
48		Santa Eulalia II	Calle 15 1009	2 estrellas	63	TE
49		Turingia	Calle 28 1060	2 estrellas	80	TA
25		Continental	Calle 19 1168	2 estrellas	47	TA

Referencias: *TA: abierto todo el año ** TE: abierto solo en temporada estival ***s/d: sin datos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

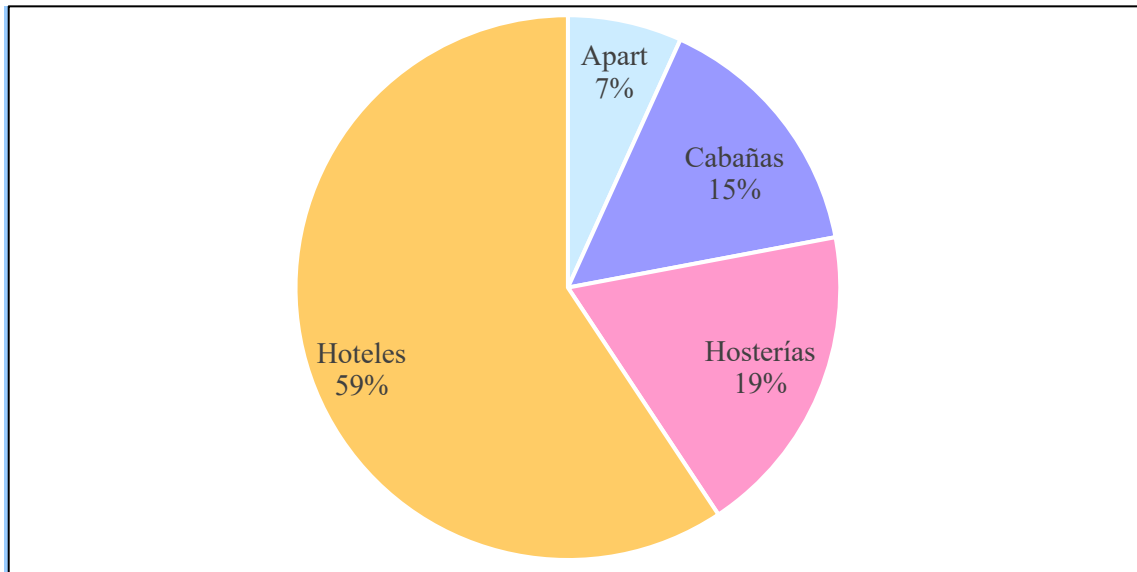
Descripción de los alojamientos no afiliados a la AHGM

Ref.	Tipo	Nombre	Dirección	Categoría	Operatoria
50	Para Hotelero:	Samarana	Av. 26 entre 33 y 35	s/d	TA
51	Cabañas	Reparo del Muelle”	Calle 2 2460	s/d	TA
52	Para Hotelero: Hostería	Marycel	Calle 19 1409	1 estrella	TA
53		Hostel 26	Av. 26 671	s/d	TA
54		Los Copihues	Av. Ruiz Guiñazú 169	s/d	TE
55	Hotelero: Hotel	Grand Hotel Miramar	Calle 29 586	3 estrellas	TE
56		Hispania	Av. 12 N°1482	1 estrella	TE
57		Ideal	Calle 21 626	3 estrellas	TA
58		Mercosur	Calle 15 1138	1 estrella	TE
59		Cardón Miramar Links Hotel	RP 11 km 4,5	4 estrellas	TA

Fuente: Elaboración propia

Figura 26

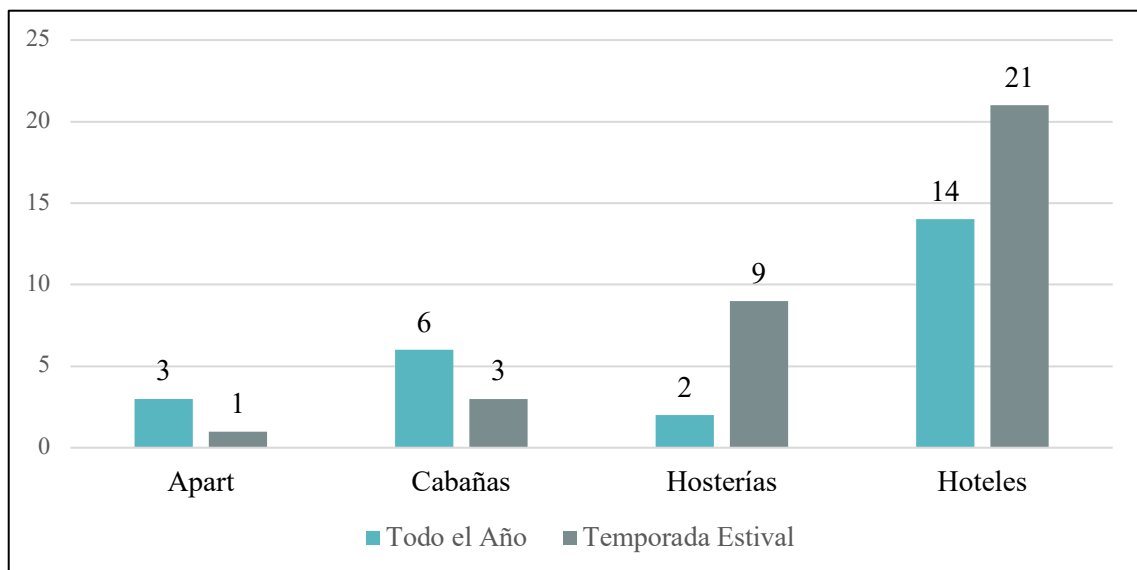
Composición del sector de alojamiento de Miramar



Fuente: Elaboración propia

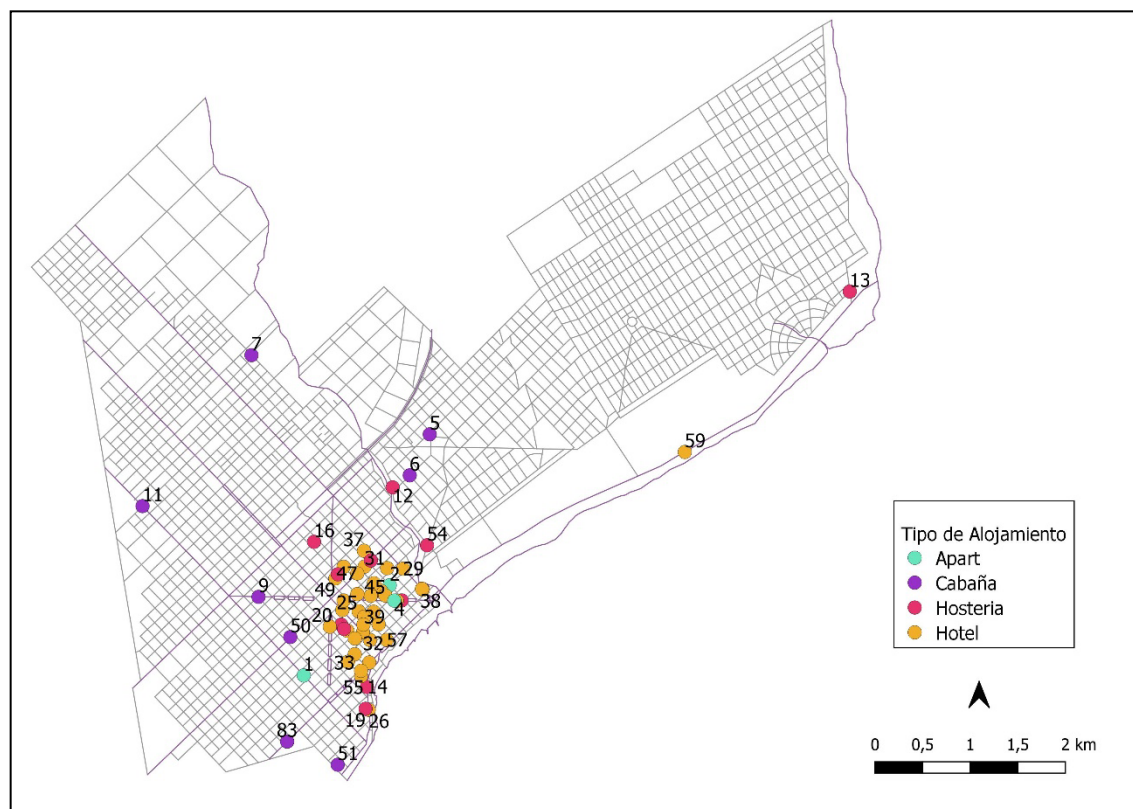
Figura 27

Operatoria según el tipo de alojamiento en Miramar



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, sobre la ubicación de los establecimientos se observa una fuerte concentración de alojamientos hoteleros en la zona céntrica y turística de la ciudad; mientras que las cabañas y hosterías se ubican principalmente en sectores más alejados (Figura 28).

Figura 28*Distribución de los alojamientos por tipo y referencia, en Miramar*

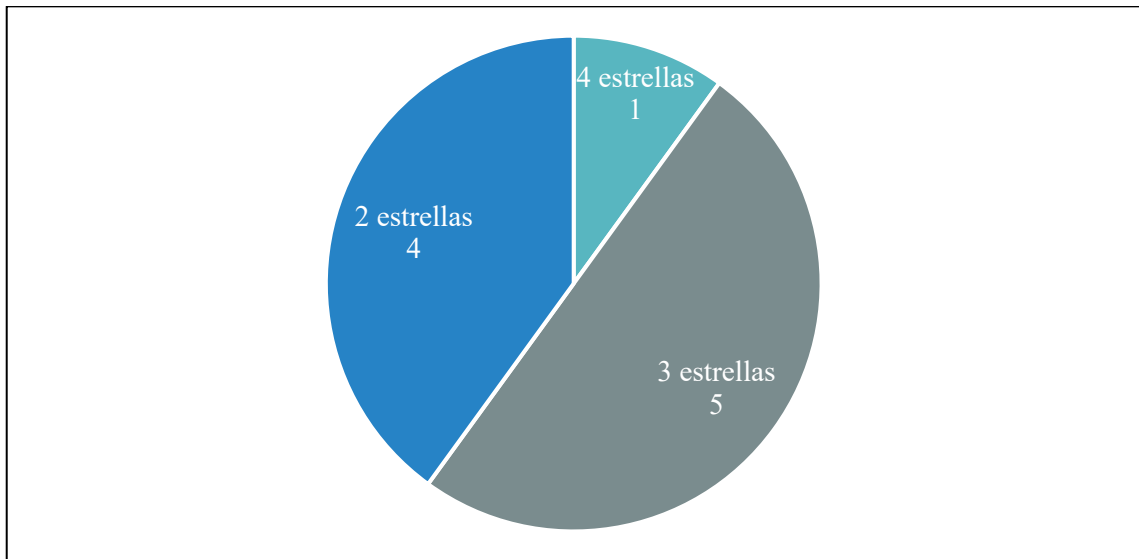
Fuente: Elaboración propia con cartografía digital de la provincia de Buenos Aires INDEC, (2010)

Respecto a las entrevistas, los hoteleros consultados resultaron ser ocho, y dos prestadores completaron de manera online el formulario. A excepción de un establecimiento, todos se encuentran afiliados a la AHGM. De acuerdo con la distribución por categorías de los hoteles de Miramar, la mitad correspondieron a la categoría 3 estrellas, uno a 4 estrellas y los restantes a 2 estrellas (Figura 29). La mayoría de los establecimientos consultados se encuentran en la zona céntrica de la ciudad y el solamente uno sobre la costa (Figura 30), coincidiendo con la concentración espacial de los servicios.

La mayor parte de los hoteles entrevistados opera durante todo el año y sólo tres en temporada estival y/o fines de semana largo. El detalle de las habitaciones y plazas disponibles en cada uno se recoge en la Figura 31. Casi la totalidad de las prestaciones cuenta con servicio de lavandería, y cerca de la mitad con recreación y restauración. Asimismo, algunos tienen gimnasio, spa y piscina (Figura 32).

Figura 29

Alojamientos entrevistados por categorías



Fuente: Elaboración propia

Figura 30

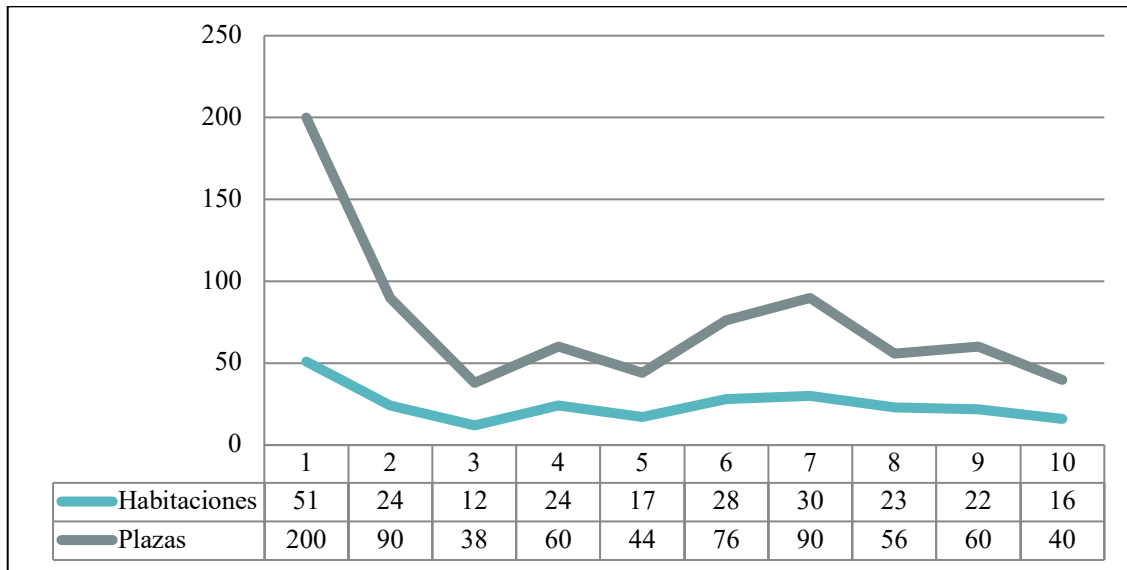
Ubicación y categoría de los hoteles entrevistados



Fuente: Elaboración propia con cartografía digital de la provincia de Buenos Aires, INDEC (2010)

Figura 31

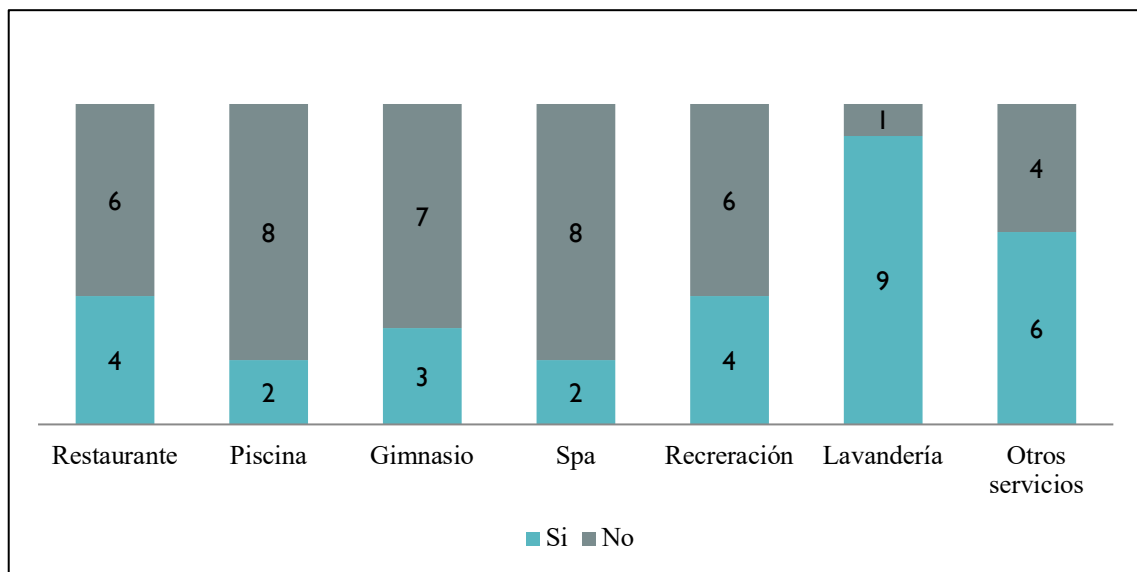
Disponibilidad de habitaciones y plazas en los alojamientos entrevistados



Fuente: Elaboración propia

Figura 32

Servicios brindados en los alojamientos entrevistados



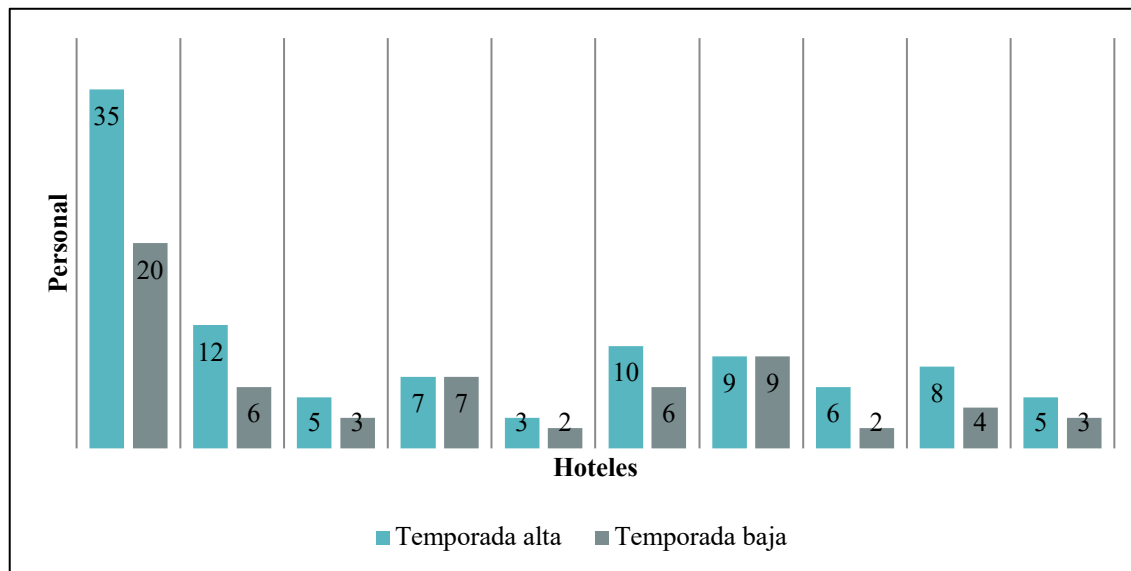
Fuente: Elaboración propia

Respecto al personal que trabaja en los alojamientos, en algunos casos se observó una gran variación según las temporadas de trabajo y los niveles de operatividad; llegando incluso a duplicar o triplicar el total en temporada alta en comparación con la baja. Otros, sin embargo, mantienen el mismo número de trabajadores, independientemente de la época

del año (Figura 33). Cabe mencionar que la mayoría de los dueños de los emprendimientos son residentes de la ciudad de Miramar.

Figura 33

Personal empleado por temporada en los hoteles entrevistados



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, de la totalidad de los hoteles entrevistados sólo tres cuentan con sellos, distintivos o certificaciones de calidad o calidad ambiental: dos se encuentran distinguidos, en un nivel incipiente, dentro del programa Alojamiento Turístico Sustentable del Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible; y un hotel, tiene una certificación de calidad IRAM- SECTUR 42.200 y el sello de calidad del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO).

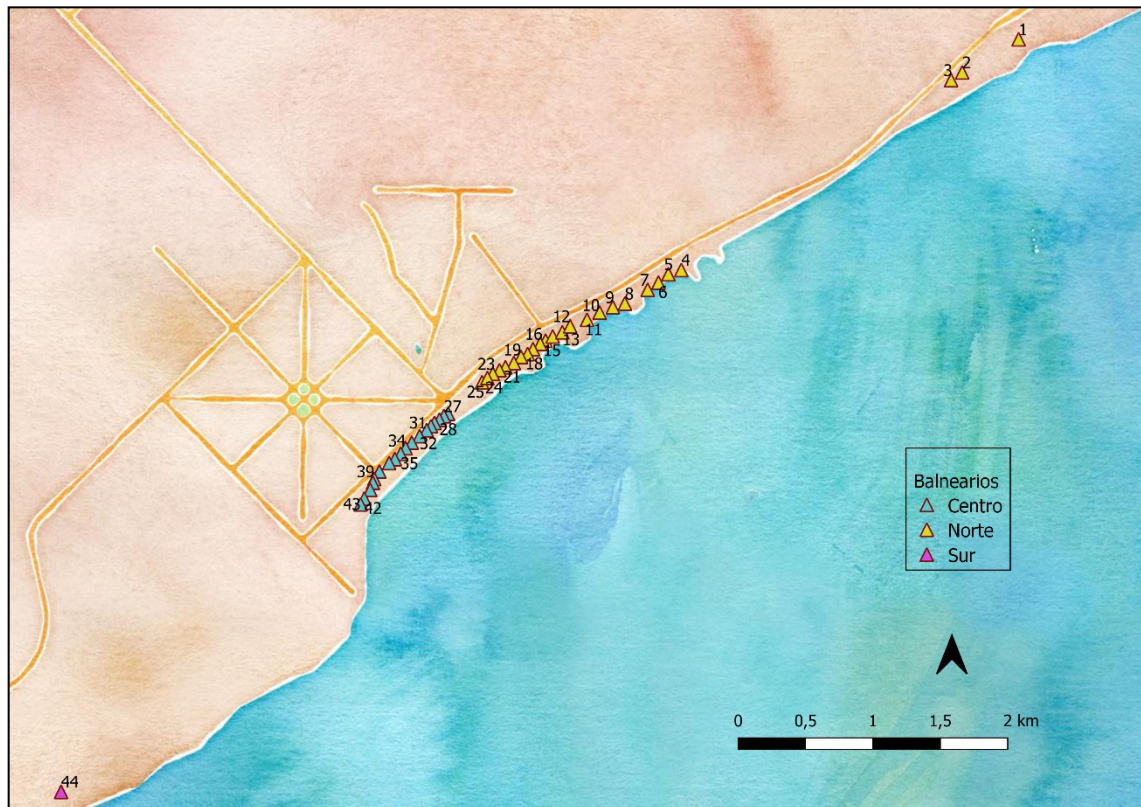
4.1.2 Los servicios de balneario en Miramar

La Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes (2020) informaba en su página web que los servicios de balneario abarcan un total de 44 prestaciones (Tabla 15). Se encuentran distribuidos en los sectores norte (al norte del arroyo El Durazno), centro y sur de la ciudad (luego del Muelle de los Pescadores) (Figura 34). Todos los balnearios brindan servicios de vestuario y la gran mayoría servicios de piscinas, quinchos, restauración, guardería y juegos o recreación.

Tabla 15*Nombre, zona y dirección de los balnearios de Miramar*

Ref.	Nombre	Zona	Dirección
1	Las Brusquitas	Norte	Copacabana
2	Maui	Norte	Ruta 11 km 4
3	Hijos del Mar	Norte	Ruta 11 Km 4
4	Tamariscos	Norte	Ruta 11 Km 4 Lote 44
5	San Antonio	Norte	Ruta 11 Lote 42
6	Santa María	Norte	Ruta 11 Lote 41
7	Puerto Viejo	Norte	Ruta 11 Lote 40
8	Palmeras	Norte	Ruta 11 Lote 38
9	Coral	Norte	Ruta 11 Lote 37
10	Chicama	Norte	Ruta 11 Lote 36
11	El Morro	Norte	Ruta 11 Lote 35
12	Cacho	Norte	Ruta 11 Lote 34
13	Pepe	Norte	Ruta 11 Lote 33
14	Flipper	Norte	Ruta 11 Lote 32
15	Charly	Norte	Ruta 11 Lote 31
16	Long Beach	Norte	Ruta 11 Lote 30
17	Puerto Trinidad	Norte	Ruta 11 Lote 29
18	Complejo Rockaway	Norte	Ruta 11 Lote 28
19	Médanos	Norte	Ruta 11 Lote 27
20	Buenos Aires	Norte	Ruta 11 Lote 26
21	San Andrés	Norte	Ruta 11 Lote 25
22	Hr	Norte	Ruta 11 Lote 24
23	Parquemar	Norte	Ruta 11 Lote 23
24	Mediterráneo	Norte	Ruta 11 Lote 22
25	Cancún	Norte	Ruta 11 Lote 22 bis
26	Daytona	Centro	Costanera y 9
27	Costa Azul	Centro	Costanera y 11
28	Pancho	Centro	Costanera y 11
29	Ocean	Centro	Costanera y 11
30	Paco	Centro	Costanera y 13
31	Tiburón	Centro	Costanera y 13
32	Sol II	Centro	Costanera y 15
33	Waikiki	Centro	Costanera y 17
34	Morena	Centro	Costanera y 17
35	Cherry	Centro	Costanera y 19
36	Sol I	Centro	Costanera y 19
37	9 de julio	Centro	Costanera y 21
38	Horizonte	Centro	Costanera y 23
39	Enrique	Centro	Costanera y 23
40	Center Beach	Centro	Costanera y 23
41	Ibiza Sunset	Centro	Costanera y 25
42	Playa Club	Centro	Costanera y 27
43	Pleamar	Centro	Costanera y 27

Fuente: Elaboración propia

Figura 34*Distribución de los balnearios de Miramar por sector*

Fuente: Elaboración propia con capa Stamen Watercolor OSM

La totalidad de los balnearios entrevistados se encuentran en la zona céntrica de Miramar, a excepción de un prestador que se ubica en el sector norte (Figura 35). Sava un balneario, todos cuentan con 120 unidades de sombra. La mayoría posee carpas y sombrillas en simultáneo y sólo dos casos brindan nada más que el primer servicio. El detalle de las unidades disponibles se encuentra en la Figura 36.

La totalidad de las prestaciones ofrece servicio de vestuario y de piscina; más de la mitad recreación, y sólo uno restaurante o spa; ninguno posee gimnasio. Dentro de otros servicios, se pueden mencionar los quinchos disponibles para los usuarios (Figura 37).

Respecto al personal que trabaja en la prestación de servicios, entre carperos, administradores y servicios varios (como recreadores), en ninguno de los casos superan los diez empleados. Incluso algunos operan con tres trabajadores (Figura 38). Los concesionarios, a excepción de un caso, son todos residentes de la ciudad de Miramar. Además, cabe destacar que, ningún balneario cuenta con sellos, distintivos o certificaciones de calidad o calidad ambiental.

Figura 35

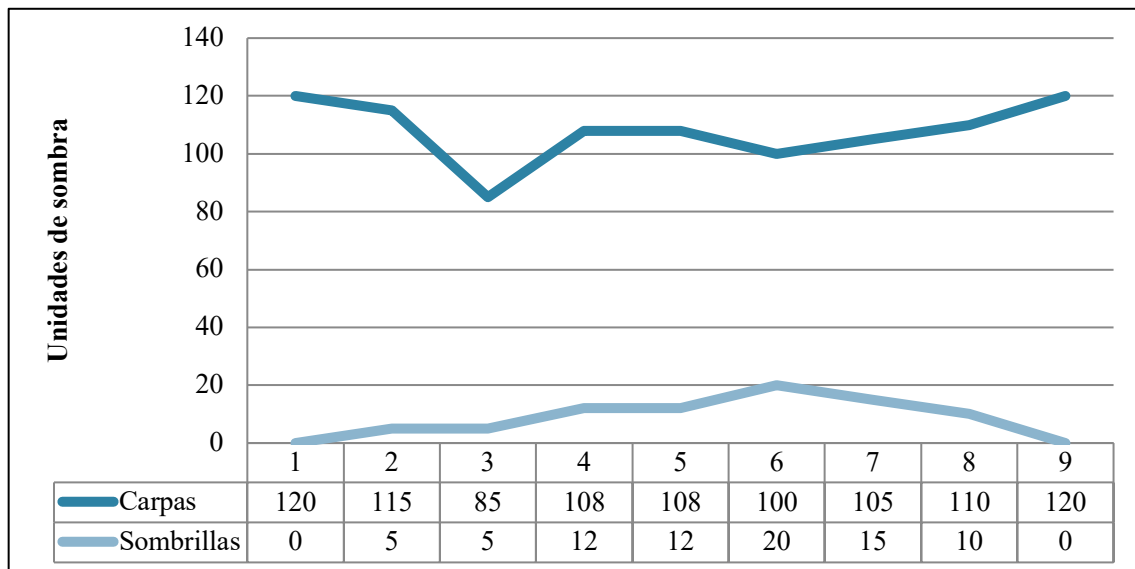
Distribución de los balnearios entrevistados



Fuente: Elaboración propia con capa Stamen Watercolor OSM

Figura 36

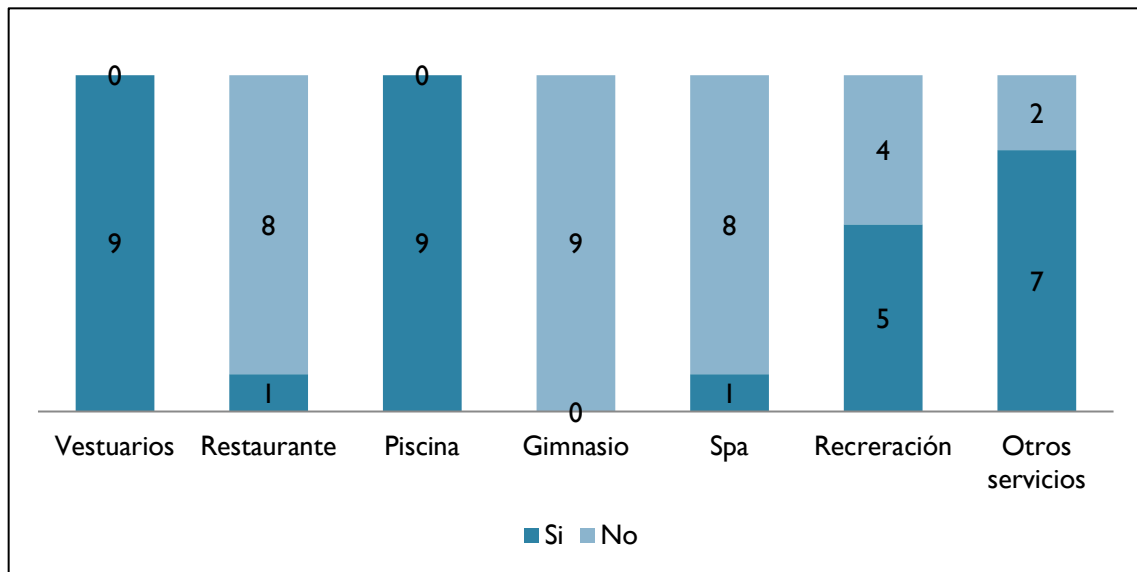
Unidades de sombra disponible en los balnearios



Fuente: Elaboración propia

Figura 37

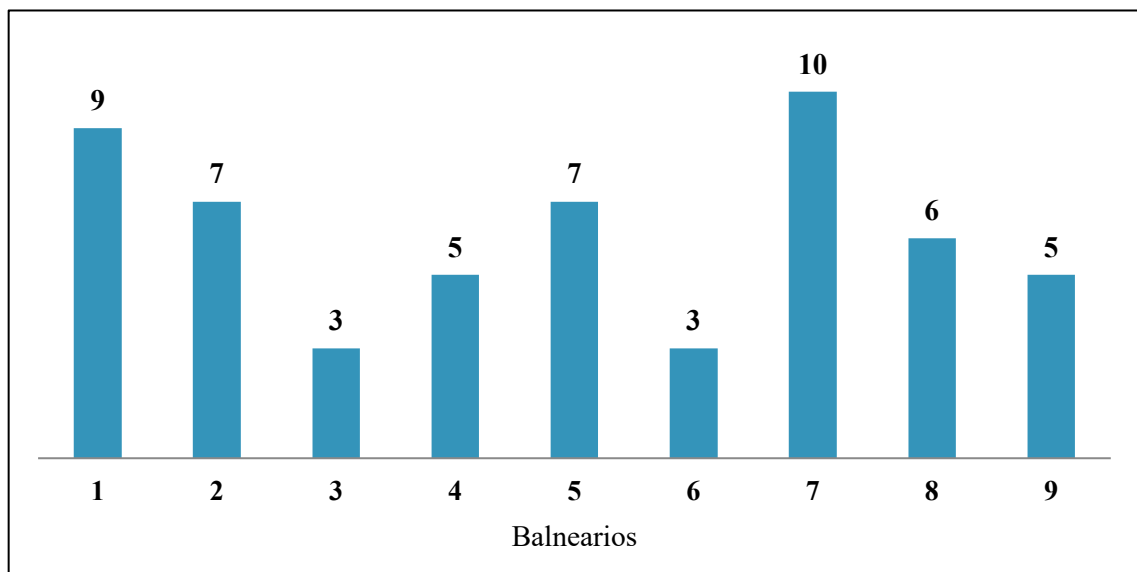
Servicios brindados en los balnearios entrevistados



Fuente: Elaboración propia

Figura 38

Personal contratado en cada balneario entrevistado



Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Condiciones de las prestaciones de servicios turísticos respecto a la sustentabilidad ambiental

Las condiciones de las prestaciones de servicios se identificaron a partir de las *aptitudes, limitaciones, potencialidades y riesgos* (Tabla 16) para incorporar la dimensión ambiental y la sustentabilidad en las prestaciones.

Las *aptitudes* que se reconocieron se centran en: la actual y potencial implementación de medidas proambientales en las prestaciones. Lo cual se registró en la observación *in situ*, a través de las prácticas ambientales que se llevan a cabo, y en las entrevistas, a partir del interés manifiesto de incorporar en el mediano y largo plazo, tecnologías y acciones para disminuir el consumo de recursos. En este sentido, los entrevistados sostuvieron que les generarían “beneficios desde lo ecológico y económico”. También, se distinguieron las iniciativas para desarrollar programas tendientes a comportamientos proambientales: como el programa de información y difusión sobre el cuidado del agua, que desarrolló la AHGM, y que tiene como objetivo concientizar acerca del uso del recurso, tanto en las prestaciones de servicios como en baños públicos de la ciudad.

La importancia asignada a lo ambiental. Vinculado con lo mencionado anteriormente, a partir de las entrevistas se identificó que los actores, en su gran mayoría, a nivel individual prestan atención al cuidado del medio ambiente. Particularmente, referido a la importancia en los negocios, en la mitad de los casos tiene gran relevancia, en un tercio es poca y solo en algunas prestaciones se observa que no tiene valor a la hora de brindar el servicio.

Las ventajas comparativas de las prestaciones. Las características distintivas de las prestaciones se vuelven aspectos que los diferencian frente a sus competidores y que condicionan positivamente a la sustentabilidad, más que nada en la dimensión económica. De esta manera, los hoteleros entrevistados declararon que la ubicación, la calidad de la atención y de los recursos humanos son sus principales ventajas; mientras que los prestadores de los balnearios afirmaron que las características del servicio, como los amplios espacios de carpas, los perfiles de los clientes que son familiares y fieles, los diferencian.

La iniciativa y voluntad de los prestadores de formar parte de la gestión turística e impulsar el desarrollo de la actividad en Miramar. Esto se observó en la movilización de los actores para participar de las decisiones y pensar nuevos productos, lo cual repercutiría en la rentabilidad y capacidad de implementar la dimensión ambiental, así como en su sustentabilidad económica y social. Los prestadores llevaron a cabo múltiples reuniones con diversas instituciones para promover productos alternativos al sol y playa. En este sentido, se planteó estimular potencialmente un turismo termal en la localidad. Sin embargo, hasta la fecha no se ha avanzado en la idea. Asimismo, en las entrevistas,

también afirmaron que la gran presencia de espacios verdes públicos (Vivero Dunicola, Bosque Energético, Parque Patricios, Arroyo el Durazno) resultan atractivos para la recreación con una orientación hacia turismo de naturaleza, lo cual podría potenciarse y consolidarse como un producto característico del destino.

La vinculación existente entre los prestadores y el desarrollo de estrategias conjuntas. Las distintas iniciativas observadas, dirigidas a la comercialización de servicios de manera conjunta y a la posibilidad de brindar un diferencial a los turistas clientes, influye no sólo en los vínculos y relaciones del sistema productivo turístico del destino, sino en la sustentabilidad de las prestaciones.

Las *limitaciones* que se detectaron son: la baja rentabilidad de las prestaciones. Los prestadores sostuvieron que los márgenes de ganancias no son los esperados. Las características del mercado turístico generan una baja ocupación, a lo que se suma, en el caso de los alojamientos, una alta capacidad ociosa: solamente cerca de 500 plazas, principalmente de hoteles pequeños, permanecen abiertas durante todo el año; y en el caso de los balnearios, una temporada de trabajo acotada: los periodos de actividad van desde diciembre, que es cuando las unidades de sombra encuentran instaladas, a principios de marzo, que se quitan las estructuras. Este punto influye directamente en la sustentabilidad económica de las prestaciones.

La incapacidad de realizar grandes inversiones en equipamiento e instalaciones y en tecnologías de ahorro de recursos. Resultado de la baja rentabilidad, no ha habido una verdadera renovación o reacondicionamiento de los servicios, lo que se observa en equipamiento y mobiliario antiguo o en malas condiciones. Además, como se mencionó anteriormente, si bien hay un interés de implementar medidas de ahorro de recursos, la variable económica no permite que se lleve a cabo en el corto plazo.

El estancamiento y retroceso de la oferta hotelera. Los hoteleros entrevistados sostuvieron que hace casi una década que no han surgido nuevos establecimientos, con excepción de un hotel, y que incluso algunos de los inmuebles se encuentran en venta.

La guerra de precios de los hoteles frente a las plazas extra hoteleras. Para poder competir con los alojamientos temporarios de alquiler debieron adecuarse y reducir tarifas. Sin embargo, en algunos casos esta medida no ha sido posible de llevarse a cabo debido a los elevados costos fijos y cargas impositivas. Como consecuencia, se encuentran en una desventaja competitiva frente a otro tipo de alojamientos.

Las *potencialidades* que se identificaron son: la importancia de la sustentabilidad en el escenario turístico. La sustentabilidad desde hace unas décadas se instaló como premisa fundamental de desarrollo y base para la competitividad y permanencia en el mercado de los destinos. Por lo cual, se presenta como uno de los requisitos a considerar en la gestión y planificación turísticas.

La voluntad política para promover el desarrollo sustentable de la actividad. Desde la gestión, en lo discursivo explícitamente se plantea a la sustentabilidad como objetivo de la política turística (como en el “Plan 12 M”). Ello se traduce en la formulación de diversos instrumentos normativos y de gobierno que tienden a concretar en territorio lo enunciado.

La existencia de instrumentos y normativas ambientales. En línea con la idea anterior, a partir de las entrevistas se registró que hay diversas iniciativas dirigidas a la implementación de buenas prácticas ambientales y a la gestión de recursos en el destino.

La inclusión de la responsabilidad social en la gestión de las empresas (RSE). Bajo este concepto de administración y de gestión, las organizaciones se ocupan de que sus desempeños sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental. Consideran su contribución positiva e impactos negativos tanto en el medio ambiente como en la sociedad. Esto conlleva, a que las prestaciones de servicios incorporen en sus estrategias estos temas, debido a la presión de los grupos de interés y la competitividad del mercado.

Los nuevos requerimientos e intereses de la demanda. Vinculado con la RSE, a nivel mundial, se observa una tendencia de una demanda más sensibilizada y consciente del medio ambiente y los impactos negativos de las actividades. En este sentido, los prestadores sostuvieron que la demanda de Miramar se destaca por su interacción con el espacio y el compromiso con el medio ambiente; y se vuelve cada vez más exigente e informada.

Las ventajas comparativas del destino. Tanto por las entrevistas realizadas a los prestadores, como por un grupo focal que implementó la municipalidad en centros emisores, los turistas destacan de Miramar aspectos intangibles como su carácter de destino familiar, seguro, tranquilo; su especial cercanía a Mar del Plata; y su buena calidad ambiental y atractivos naturales. A lo anterior hay que sumar la escala y las características de la ciudad, que permiten diseñar una ciudad limpia y ordenada, cumplir con los objetivos de la sustentabilidad y contribuir a la integridad del territorio.

Los productos que se instalan en el mercado turístico. El producto de turismo de reuniones y turismo de naturaleza, se presentan como importantes alternativas, resultando atractores en temporada baja. Por consiguiente, podrían contribuir a disminuir la capacidad ociosa que se presenta, sobre todo en los alojamientos, y disminuir la marcada estacionalidad de la actividad.

La actividad turística como medio de vida. Un sector importante de la población de Miramar está vinculado con el turismo; sus ingresos dependen de la actividad de las prestaciones de servicios. Por lo cual, la sustentabilidad en las prestaciones se vuelve clave.

Los *riesgos* que fueron detectados son: la estacionalidad de la actividad turística. El producto más convocante del destino y en torno al que gira la actividad turística es el sol y playa. Como consecuencia, se observa en una gran capacidad ociosa en temporada invernal en el destino. Si bien se están trabajando en otras alternativas, según los prestadores entrevistados, no son aprovechadas de manera adecuada. Por ejemplo, afirmaron que el calendario de eventos, en muchos casos se encuentra superpuesto y pierde su capacidad desestacionalizadora.

La discontinuidad y la indefinición de objetivos en la política turística. Los prestadores consultados sostuvieron que no hay planeamiento a largo plazo. Por ende, las iniciativas que surgen durante un contexto político quedan sin efecto ante el cambio de gobierno. Además, al momento de realizar el trabajo de campo, en la mayoría de los casos evaluaron a la política turística como mala o inexistente. Es decir, que no se plasmaba lo enunciado en el territorio. Entonces pelagra la consecución de la sustentabilidad de la actividad.

El desinterés por la participación del sector privado en la toma de decisiones. Los espacios de consulta y de decisión con los actores son pocos, según informaron los entrevistados. Y si bien resaltaron que el Plan 12 M fue una iniciativa importante, no fueron convocados en la formulación y luego no se evaluó su implementación y puesta en práctica. También, indicaron que esta acción se replicaba en otras instancias. De hecho, que no se considere la opinión de los prestadores a la hora de gestionar y planificar la actividad, no condice con un modelo de desarrollo sustentable.

Los cambios en los hábitos de la demanda. Las opiniones coincidieron en que los comportamientos y los patrones de la demanda están cambiando. Esto se ve relegado en estadías más cortas, menos frecuencia de visitas, menores niveles socioeconómicos y de

gastos, mayores exigencias y nuevas formas de consumo (ligadas al turismo residencial); lo cual se ve acompañado de una disminución real de la cuota de demanda, afectando directamente la rentabilidad de los servicios.

Los efectos negativos en el principal recurso convocante. En las playas de Miramar se observan procesos de erosión costera, que afectan la superficie, las pendientes y la calidad de la arena. También la presencia de edificaciones en la primera línea de costa, que generan conos de sombra que influyen en las horas de sol disponible. Asimismo, la concentración de usos y el aumento del parque automotor, en temporada estival, produce congestión en el tránsito y en los espacios de estacionamiento. Todo esto repercute en la calidad del espacio, de la experiencia recreativa y en la prestación de servicios en los balnearios.

Los condicionantes de los pliegos licitatorios. Según los prestadores de balnearios, las normativas establecidas y las exigencias a veces hacen difícil adecuar las instalaciones y cumplir con los requerimientos, recuperando las inversiones en el plazo del contrato.

La ausencia de estrategias de marketing adecuadas. En las entrevistas, los actores consultados manifestaron que hace falta una mejora en la difusión de información y publicidad del destino. Se hace necesario plantear nuevas estrategias que permitan llegar al público objetivo y potenciales turistas, y posicionar al destino a través de la promoción de los nuevos productos. De esta manera contribuir a la desestacionalización y sustentabilidad de la actividad.

Tabla 16*Las condiciones de las prestaciones de servicios*

<i>Posibilitan la consecución de los objetivos</i>		Del Entorno
Aptitudes	Potencialidades	
<p>La actual y la potencial implementación de medidas proambientales en las prestaciones.</p> <p>La importancia asignada a lo ambiental en los prestadores.</p> <p>Las ventajas comparativas de las prestaciones.</p> <p>La iniciativa y voluntad de los prestadores de formar parte de la gestión turística e impulsar el desarrollo de la actividad en Miramar.</p> <p>La vinculación existente entre los prestadores y el desarrollo de estrategias conjuntas.</p>	<p>La importancia de la sustentabilidad en el escenario turístico.</p> <p>La voluntad política para promover el desarrollo sustentable de la actividad.</p> <p>La existencia de instrumentos y normativas ambientales.</p> <p>La inclusión de la responsabilidad social en la gestión de las empresas.</p> <p>Los nuevos requerimientos e intereses de la demanda.</p> <p>Las ventajas comparativas del destino.</p> <p>Los nuevos productos que se instalan en el mercado turístico.</p> <p>La actividad turística como medio de vida.</p>	
<i>Restringen la consecución de los objetivos</i>		Del Entorno
Limitaciones	Riesgos	
<p>La baja rentabilidad de las prestaciones</p> <p>La incapacidad de realizar grandes inversiones en equipamiento e instalaciones y en tecnologías de ahorro de recursos</p> <p>El estancamiento y retroceso de la oferta hotelera.</p> <p>La guerra de precios de los hoteles frente a las plazas extra hoteleras.</p>	<p>La estacionalidad de la actividad turística.</p> <p>La discontinuidad y la indefinición de objetivos en la política turística.</p> <p>El desinterés por la participación del sector privado en la toma de decisiones.</p> <p>Los cambios en los hábitos de la demanda.</p> <p>Los efectos negativos en el principal recurso convocante.</p> <p>Los condicionantes de los pliegos licitatorios.</p> <p>La ausencia de estrategias de marketing adecuadas.</p>	

Fuente: Elaboración propia

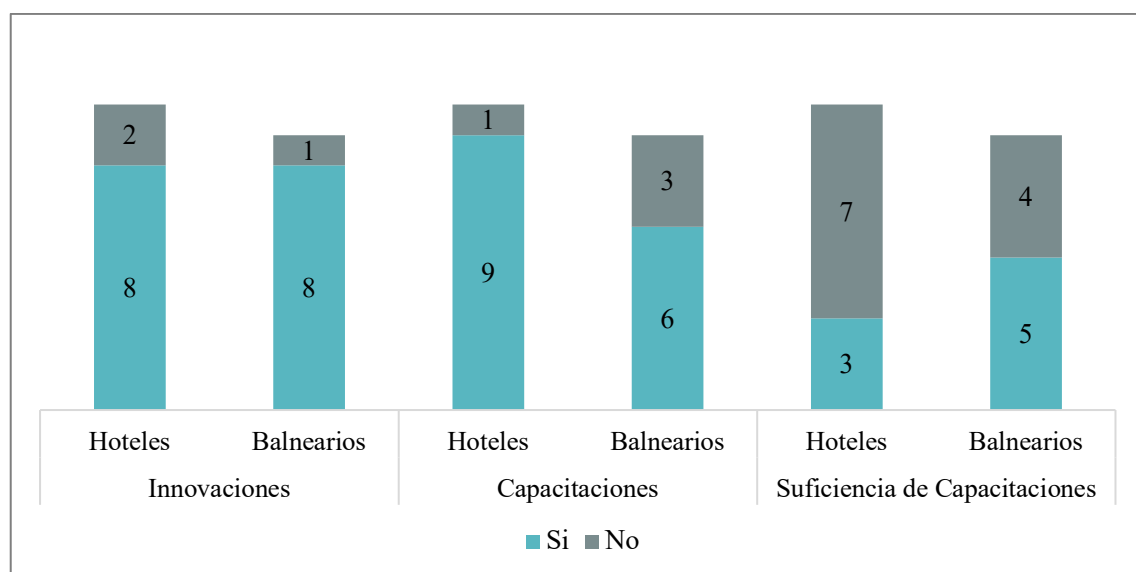
4.1.4 Estado de la implementación de la sustentabilidad ambiental en el sector

Para describir la implementación de sustentabilidad ambiental en el sector, se consideraron las *pautas de arquitectura sustentable (PAS)*, las *prácticas de uso eficiente (PUE)* y las *tecnologías para el ahorro (TA)* implementadas en las prestaciones de servicio. Los datos fueron recabados a través de las entrevistas y formularios online, sección “desenvolvimiento ambiental”, y de *observaciones in situ* en los establecimientos.

Para comenzar, es necesario mencionar que los prestadores entrevistados manifestaron, casi en la totalidad de los casos, haber realizado innovaciones en los últimos cinco años respecto a la operatoria de su negocio; y la mayoría afirmó haber realizado capacitaciones. Sin embargo, gran parte de ellos sostuvieron que las capacitaciones no fueron suficientes y que es necesario realizarlas de manera continua, ya sea por parte de la organización o a través de otros organismos e instituciones (Figura 39).

Figura 39

Innovaciones y capacitaciones en las prestaciones entrevistadas

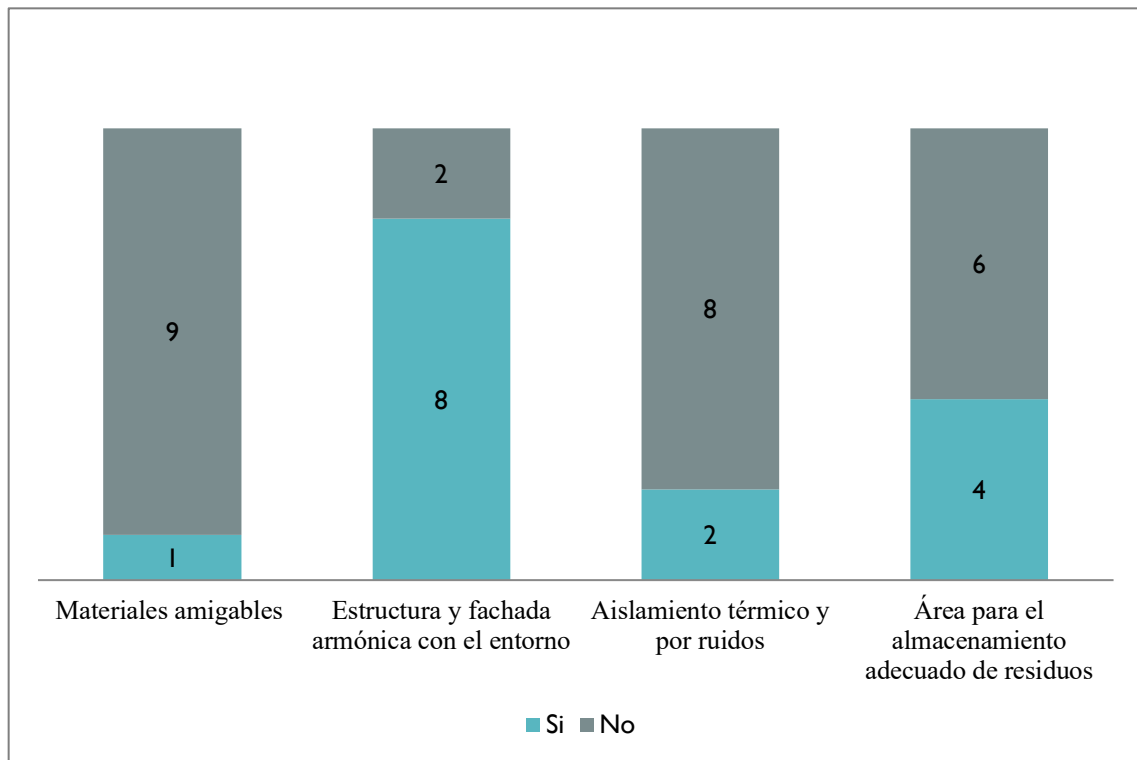


Fuente: Elaboración propia

Respecto de las *pautas de arquitectura sustentable* (Figuras 40 y 41), solo uno de los hoteleros entrevistados considera que los materiales empleados para las construcciones del inmueble sean amigables con el ambiente; pero la mayoría afirma que son amónicos con el entorno. A diferencia, en los balnearios, menos de la mitad sostiene que las edificaciones y la cartelería resultan adecuadas. No obstante, únicamente un caso no posee construcciones de cemento en la playa. Menos de la mitad de las prestaciones, cuenta con un área especial de almacenamiento de residuos.

Figura 40

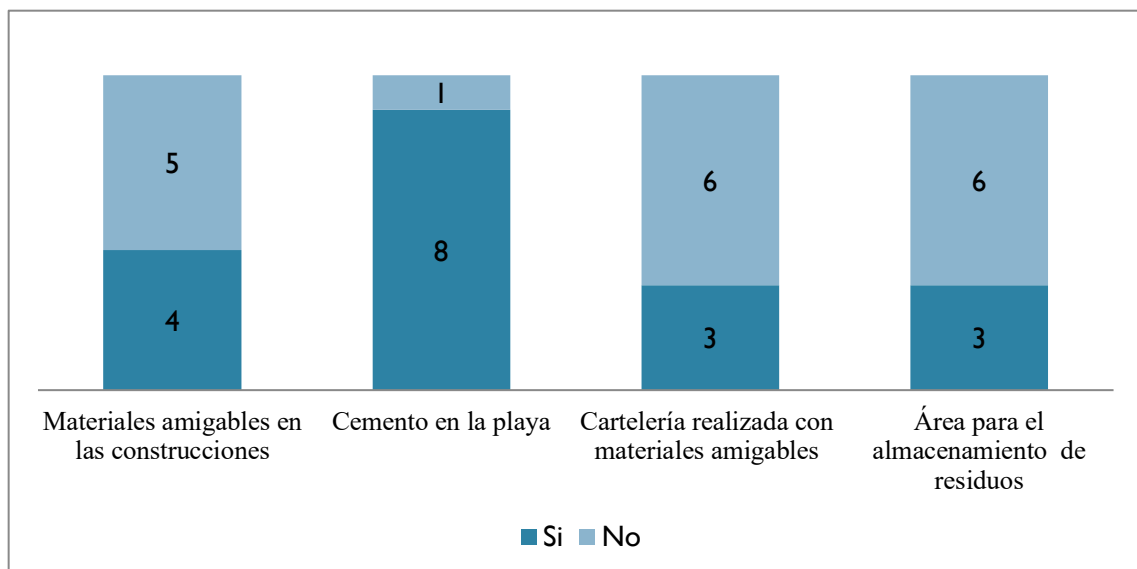
Implementación de PAS en los hoteles entrevistados



Fuente: Elaboración propia

Figura 41

Implementación de PAS en los balnearios entrevistados



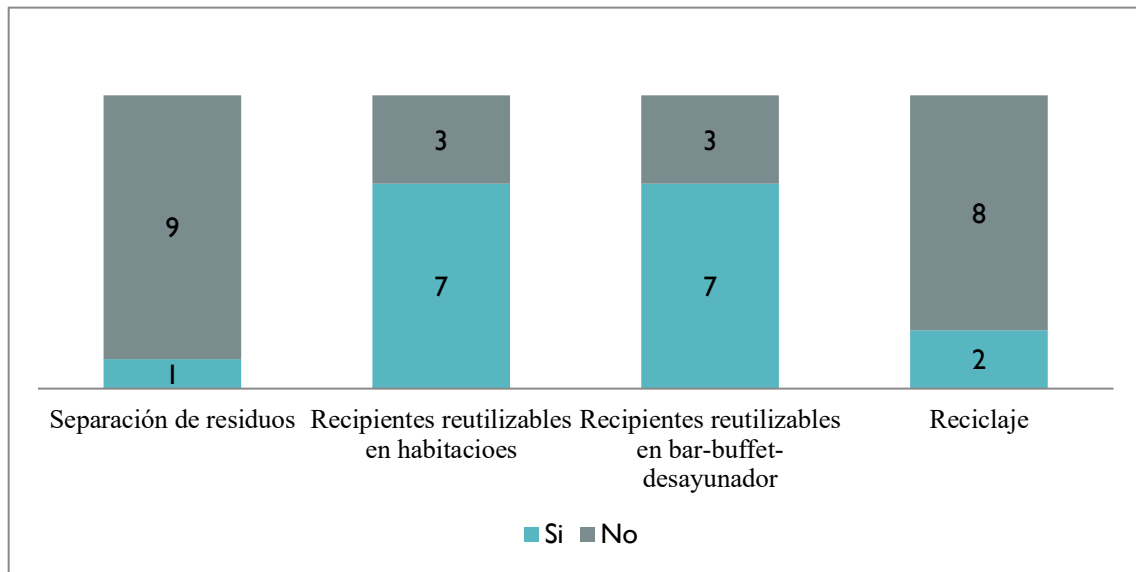
Fuente: Elaboración propia

Sobre las *prácticas de uso eficiente* (Figuras 42, 43 y 44) la separación de residuos según origen se realiza en un hotel que junto a otro prestador son los únicos en llevar a cabo medidas de reciclaje; mientras que casi la mitad de los balnearios cumple con la

división (específicamente para recuperar plásticos). Por otro lado, en los balnearios, la mitad considera que la disposición de cestos resulta adecuada, y solamente dos cuentan algún sistema específico para la desechar colillas de cigarrillos, pañales u otro tipo de desechos. En la mayoría de los hoteles se trabaja con recipientes reutilizables tanto en habitaciones como en el sector de desayunos, para poder evitar una mayor generación de residuos y reducir los costos.

Figura 42

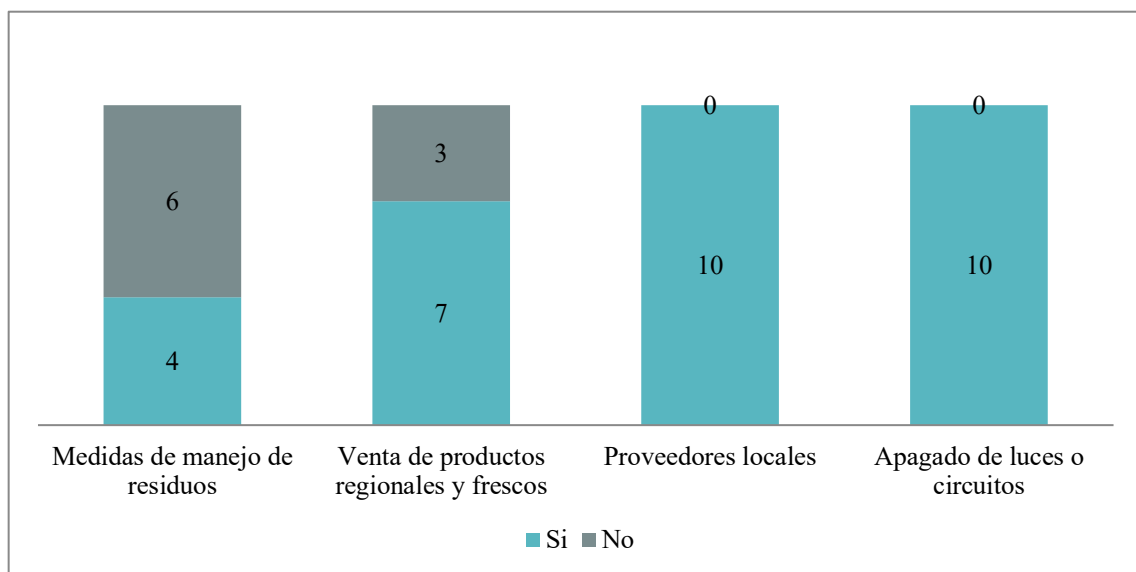
Implementación de PUE en los hoteles entrevistados



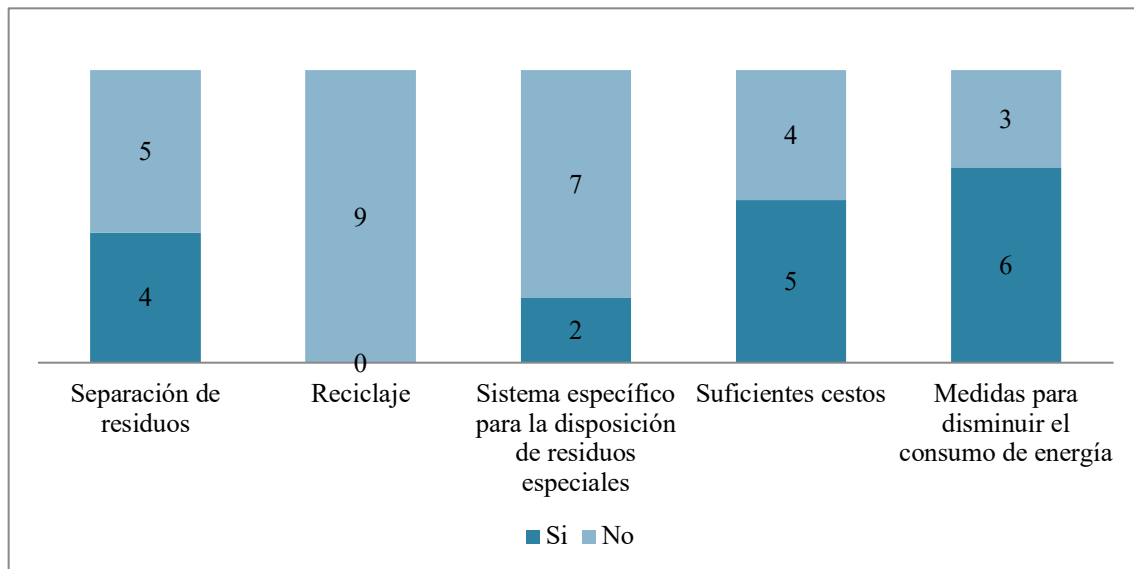
Fuente: Elaboración propia

Figura 43

Implementación de PUE en los hoteles entrevistados



Fuente: Elaboración propia

Figura 44*Implementación de PUE en los balnearios entrevistados*

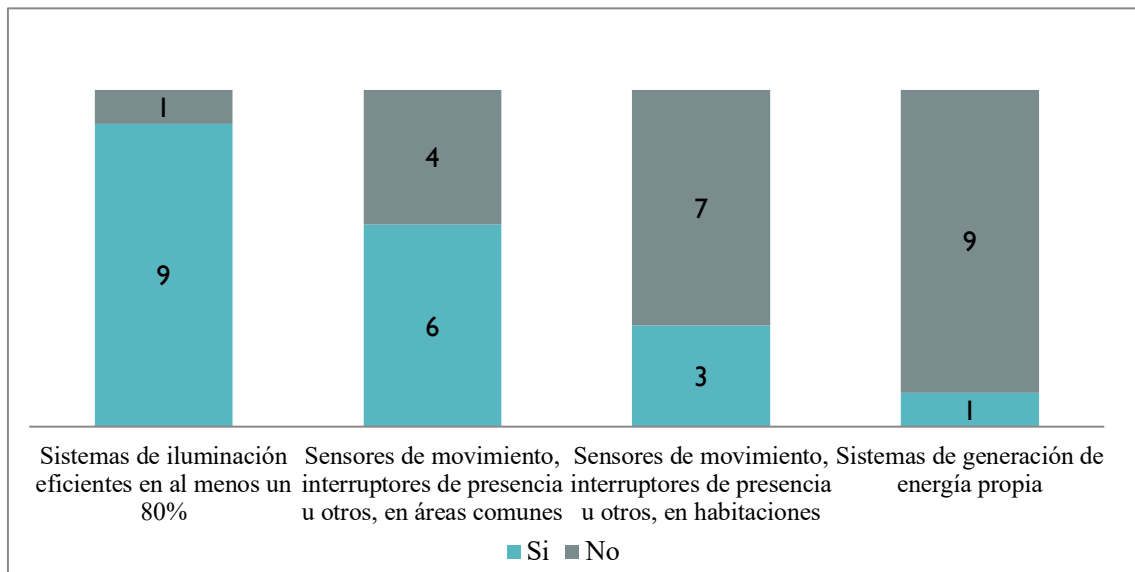
Fuente: Elaboración propia

Los prestadores declararon en un porcentaje mayoritario llevar a cabo buenas prácticas para reducir los consumos tanto de agua (por ejemplo, verificación de cierre de canillas, duchas o consumo mínimo) como de energía (apagado de luces y/o desactivación de circuitos). Asimismo, la mayoría de los hoteleros vende productos regionales y la totalidad trabaja con proveedores locales, contribuyendo a la economía regional.

Acerca de las *tecnologías para el ahorro* (Figuras 45, 46 y 47), respecto de la energía, un porcentaje muy pequeño de los hoteleros han invertido en sistemas que permitan reducir los consumos a través del apagado automático en áreas comunes o en habitaciones (sensores de movimiento, tarjetas magnéticas, entre otros). Sin embargo, casi la totalidad ha implementado en más de un 80% iluminación eficiente o bajo consumo. Un solo caso cuenta con fuentes de generación de energía propia. Referido al agua, en ninguna de las prestaciones, tanto de hoteles como balnearios, se reutiliza el agua de lluvia o utilizan sistema de aguas grises. En ambos, menos de la mitad incorporó sistemas de ahorro de agua en duchas o lavamanos; al igual que en inodoros en los balnearios (en este ítem ningún hotel implementó tecnologías).

Figura 45

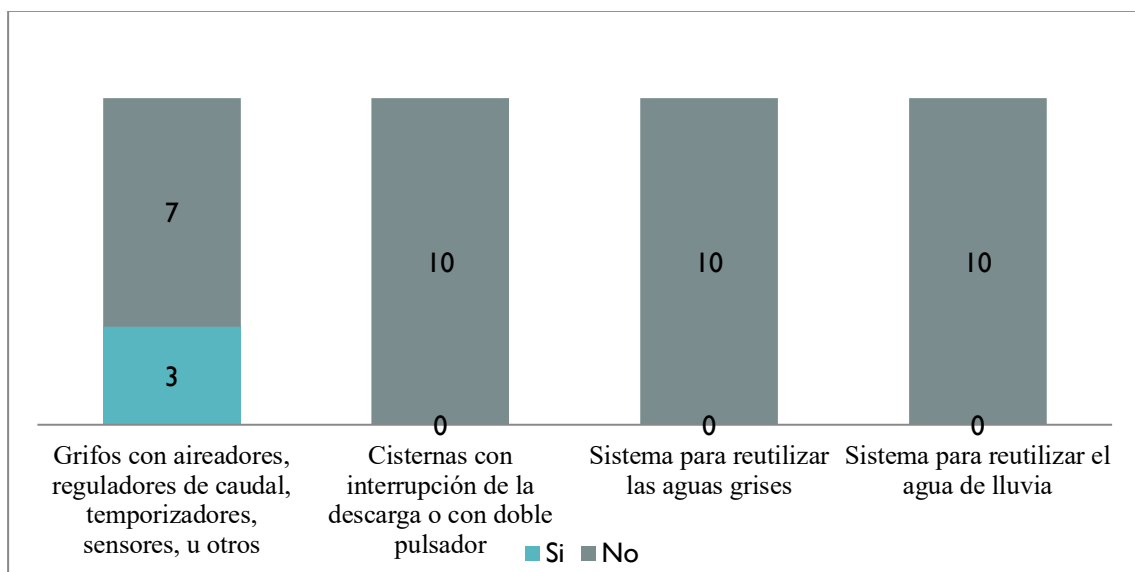
Implementación de TA en los hoteles entrevistados



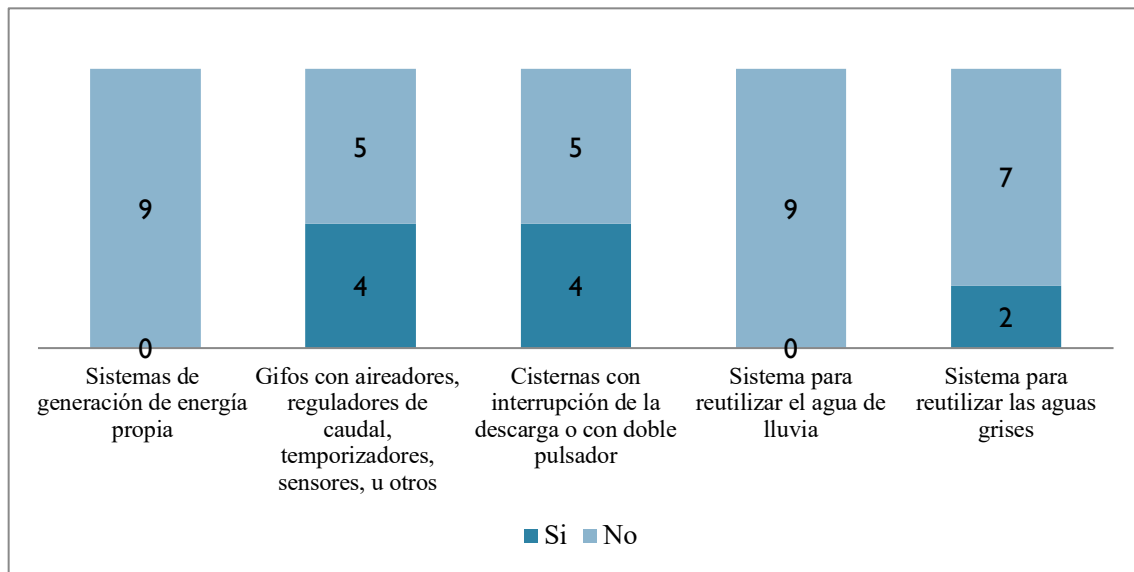
Fuente: Elaboración propia

Figura 46

Implementación de TA en los hoteles entrevistados



Fuente: Elaboración propia

Figura 47*Implementación de tecnologías para el ahorro en los balnearios entrevistados*

Fuente: Elaboración propia

En **resumen**, a partir del análisis anteriormente realizado, pudo establecerse que los principales puntos positivos se encuentran asociados con la voluntad e iniciativa del sector privado y público respecto a la concreción de la sustentabilidad ambiental, tanto en los servicios como en el territorio. Asimismo, en sintonía con lo anterior, en el nuevo contexto, el desarrollo sustentable y la conciencia ambiental son un emergente y un requisito fundamental del mercado turístico.

Miramar, como destino, tiene grandes oportunidades de desarrollar nuevos productos vinculados a la naturaleza y los eventos, permitiendo desestacionalizar y desconcentrar la demanda. De esta manera, brindar nuevas oportunidades y alternativas al tradicional y convocante producto de sol y playa.

Asimismo, se aprecia que los puntos negativos son de corte económico y político. Económico, como consecuencia de las características de la demanda y de la oferta turística, lo que afecta a la rentabilidad y viabilidad económica del sector, y, por ende, a la capacidad de inversión en mejoras de las prestaciones de servicios y de tecnologías vinculadas a la sustentabilidad ambiental. Y político, debido tanto a la ausencia de espacios de participación y la integración y coordinación público-privado, como a la discontinuidad de la política y gestión turística.

Por último, respecto del estado de la implementación de la sustentabilidad ambiental, se observa que se han incorporado medidas en los últimos cinco años en la mayoría de los casos: en menor parte vinculadas a la incorporación de tecnologías de ahorro de recursos y en mayor parte a buenas prácticas ambientales. Esto se encuentra asociado con lo mencionado anteriormente, sobre la capacidad económica de los empresarios para realizar inversiones, debido a las que implementación de buenas prácticas no representa grandes costos para las organizaciones, pero sí contribuciones en su desempeño y resultados financieros.

4.2 Las relaciones del entramado empresarial turístico y su contexto, y los efectos sinérgicos tendientes a la sustentabilidad

Las relaciones del entramado empresarial turístico se definieron a partir de una identificación y clasificación de los actores sociales estratégicos, que intervienen en la configuración de la estructura turística del destino. Luego, se determinaron los vínculos existentes entre ellos y con su contexto turístico: la política turística y la demanda, productos y oferta. Por último, se reconocieron los efectos sinérgicos, que tienden al desarrollo sustentable de la actividad, de los elementos antes explicados.

Como insumo se utilizaron los datos obtenidos en las entrevistas a los prestadores de servicios turísticos, en las secciones “vinculación y participación de la prestación” y “opinión respecto de la actividad, la política y la gestión turísticas”; en las entrevistas a los funcionarios, en los puntos sobre vínculos y roles de instituciones y actores; en el grupo focal, en la consulta acerca de los temas “relaciones y vínculos”; y en la observación documental referida a la política turística.

4.2.1 Actores estratégicos del sector turístico de Miramar

A los efectos de esta tesis, siguiendo la clasificación de agentes de Martinell (1999), en el entramado empresarial turístico de Miramar se consideraron a las empresas y organizaciones del sector privado que prestan servicios que permiten el desarrollo de la actividad en el destino. Estos actores se vinculan con las federaciones, asociaciones,

cámaras y organizaciones varias, correspondientes al tercer sector, y con las instituciones y organismos de la administración pública o Estado (Tabla 17).

Identificación de los actores estratégicos del sector privado

En el escenario local, se reconocieron como actores estratégicos de la actividad turística a los prestadores de servicios. En primer lugar, al servicio de alojamiento de la ciudad, que permite el pernocte del turista en el destino, representado por el sector hotelero que alcanza un total de 59 establecimientos; y al servicio turístico en el principal recurso convocante, los balnearios, comprendiendo 44 instalaciones.

Tabla 17

Actores estratégicos del sector turístico de Miramar por nivel y sector

	Local	Provincial	Nacional
Privado	Hoteles (H) Balnearios (B) Restaurantes, confiterías, bares y afines (G) Prestadores de recreación (R) Comercios (C) Martilleros (M)		Universidad CAECE
Tercer Sector	Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares Confiterías y Afines de Miramar (AHGM) Cámara de Concesionarios de Balnearios y Restaurantes de Playa de Miramar (CB) Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios de General Alvarado (CC)		Federación Hotelera y Gastronómica Argentina (FEHGRA) Cámara Argentina de Turismo (CAT)
Estado	Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes Secretaría de Planificación, Ambiente, Obras y Servicios Secretaría de Producción, Desarrollo Local, Empleo y OMIC	Secretaría de Producción Subsecretaría de Turismo Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires	Secretaría de Turismo Ministerio de ambiente Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP)

Fuente: Elaboración propia

Además, se identificaron a los gastronómicos, con más de 70 negocios; a los prestadores de actividades deportivas y de recreación; y a los comerciantes. Todos ellos se

encuentran vinculados al turismo, por prestar servicios de restauración, de esparcimiento, y en el caso de los comercios, debido a que los turistas influyen positivamente en su actividad económica.

Otro de los actores que es necesario mencionar, son los martilleros, quienes se encargan del alquiler de viviendas temporales. En el destino, es una modalidad de alojamiento muy optada por los turistas.

En el nivel nacional, se reconoció a la Universidad CAECE. Es una institución de altos estudios de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Si bien no está directamente asociada a la actividad turística, en el destino interviene en rol de asesor.

Identificación de los actores estratégicos del tercer sector

El sector privado, se encuentra nucleado en distintas asociaciones. En lo local, se reconocieron como actores estratégicos a la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares Confiterías y Afines de Miramar (AHGM), la Cámara de Concesionarios de Balnearios y Restaurantes de Playa de Miramar, y la Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicio de General Alvarado.

En este sentido, la AHGM es una institución que reúne a los empresarios del rubro hotelero- gastronómico desde 1965 en Miramar; tiene una presencia sólida en la ciudad y con gran capacidad de iniciativa y gestión, según la información obtenida del grupo focal. Si bien posee una fuerte representatividad y cuota de afiliación respecto al servicio de pernoctación, no ocurre lo mismo con el sector gastronómico: representa a 49 alojamientos y solamente a 16 restaurantes. La Cámara de Concesionarios de Balnearios y Restaurantes de Playa de Miramar, opera desde el año 2017 con este nombre y personería jurídica. La cámara no cuenta con el mismo peso ni iniciativa en el destino que la AHGM; esto se debe a que sufrió varias fluctuaciones debido a la participación de los miembros, su poder y actuación; aunque en la actualidad se está trabajando en ello. Por último, la Cámara de Comercio nuclea a los comerciantes, industriales, importadores y agricultores del partido, quienes conforman uno de los rubros económicos más importantes.

En la jurisdicción nacional, se registró a la Federación Hotelera y Gastronómica Argentina (FEHGRA), a la cual se encuentra asociada la AHGM, y a la Cámara Argentina de Turismo (CAT); ambas representan los intereses de la actividad privada turística.

Identificación de los actores estratégicos del Estado

La actividad del sector empresarial depende en gran medida de sus vínculos y de las actuaciones de los actores del sector público (Estado). Así, a nivel municipal se detectó como actor estratégico a la municipalidad y a la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes, con sus direcciones de Deporte, Promoción y Cultura, que están vinculadas directamente con la gestión del destino.

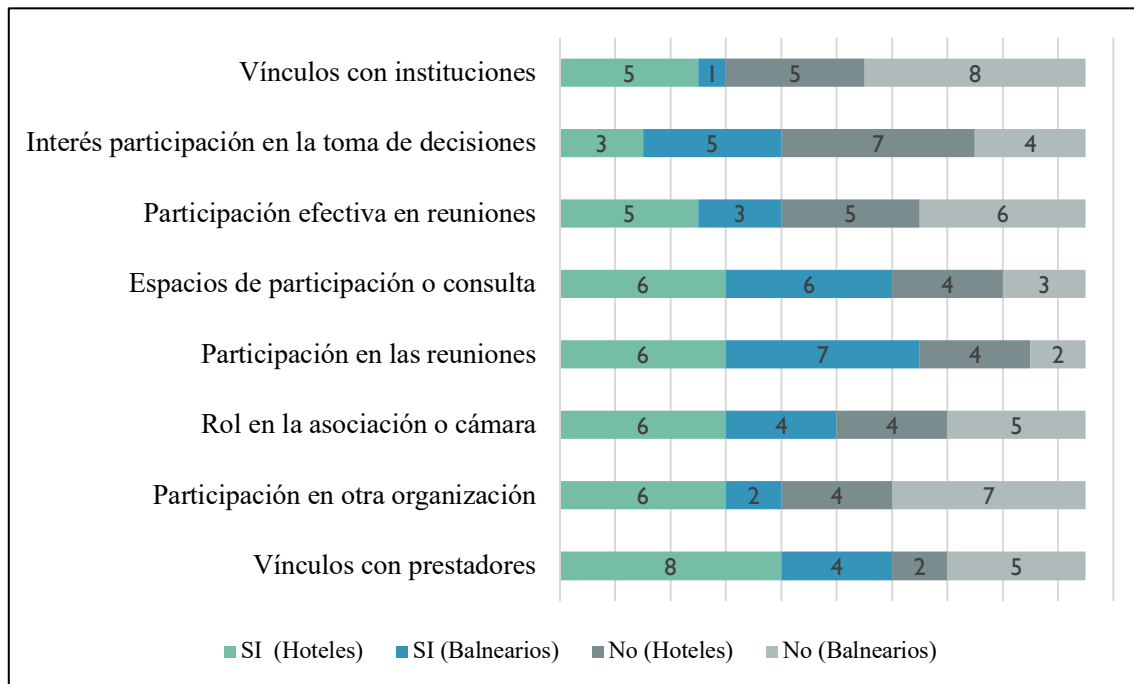
También, a la Secretaría de Planificación, Ambiente, Obras y Servicios, particularmente la dirección de Gestión Ambiental, que tiene influencia en las cuestiones ambientales de la actividad; y a la Secretaría de Producción, Desarrollo Local, Empleo y OMIC, debido a que el turismo es un sector económico prioritario y medio de vida de la localidad.

En la jurisdicción provincial, se reconocieron a la Secretaría de Producción, de la cual depende la Subsecretaría de Turismo; y Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires. Ambas instituciones tienen influencia en la actividad turística y gestión ambiental en ámbito de la provincia y, en consecuencia, en el destino.

En la esfera nacional, a la Secretaría de Turismo, máximo organismo público de autoridad (dependiente del Ministerio de Turismo y Deportes) y al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. Asimismo, como ente autárquico se identificó a la Universidad Nacional de Mar del Plata, quien actúa en rol de asesor en el destino.

4.2.2 Relaciones de los actores estratégicos del sector turístico de Miramar

En las entrevistas a los prestadores de hoteles y balnearios se les consultó acerca del involucramiento en la actividad y la relación con los actores estratégicos del sector privado, tercer sector y Estado (Figura 48). Respecto a las relaciones con el sector privado, gran parte de los hoteleros entrevistados, y cerca de la mitad de los prestadores de balnearios, afirmaron tener vínculos con organizaciones de otros rubros. Esto se debe a los convenios realizados para brindar servicios de manera conjunta o con algún beneficio para los usuarios: por ejemplo, la comercialización principalmente entre hoteles y recreación, balnearios o gastronomía. La participación en otras organizaciones privadas se da en menos de la mitad de los casos consultados; algunos tienen más de un emprendimiento o colaboran en otros negocios.

Figura 48*Vínculos e involucramiento de los prestadores entrevistados*

Fuente: Elaboración propia

Sobre las relaciones con los actores del tercer sector, específicamente con la institución que representa sus intereses en el nivel local (AHGM y Cámara de Balnearios), casi la mitad ocupa un rol específico y en mayor grado asisten a las reuniones. De los balnearios cuatro tienen un papel en la entidad, mientras que siete concurren a los encuentros; y en los hoteles, seis participan y se desempeñan de manera activa; todos, salvo una prestación, se encuentran afiliados.

Acerca de las relaciones con el Estado, los empresarios de ambas prestaciones manifestaron en su mayoría que hay espacios de participación y consulta con el sector público. Sin embargo, un número menor asiste a las reuniones. Acerca del interés en que intervengan en la toma de decisiones sobre la política turística, la mayor parte de los hoteleros, y cerca de la mitad de los prestadores de balnearios, sostuvieron que no hay disposición en involucrarlos en la definición de la cuestión turística. Respecto a los vínculos con las instituciones del sector público, la mitad de los hoteleros afirmó que tiene relaciones; en cambio, los balnearios casi en su totalidad, a excepción de un prestador, negaron mantener enlaces.

Cabe mencionar que en el año 2020 finalmente se concretó la creación del Instituto Mixto de Turismo¹⁷, establecido mediante ordenanza N°166/20 del Concejo Deliberante de General Alvarado. El proceso había iniciado en 2018 cuando la AHGM presentó ante el Municipio el proyecto para su conformación. El Instituto tiene como objetivo generar un canal de articulación entre el sector público y privado y ejercer “un rol dinámico y participativo” a fin de sugerir políticas innovadoras.

A partir de lo antes dicho y el análisis realizado de los datos, se estableció la fuerza y grado de interacción de las relaciones entre los actores estratégicos. La fuerza se clasificó de mayor a menor en fuerte, moderada y débil; con el mismo criterio, la interacción en estable, ocasional y puntual.

Los vínculos de los prestadores de servicios (Figura 49) con otros servicios turísticos son moderados y ocasionales (informales); con las instituciones que los representan son fuertes y estables (estructurales): los hoteleros y gastronómicos con la AHGM, los balnearios con la Cámara de Concesionarios de Balnearios y Restaurantes de Playa de Miramar, y los comercios con la Cámara de Comercio. Asimismo, los hoteleros, gastronómicos y prestadores de recreación, tienen relaciones moderadas y estables con la CAT.

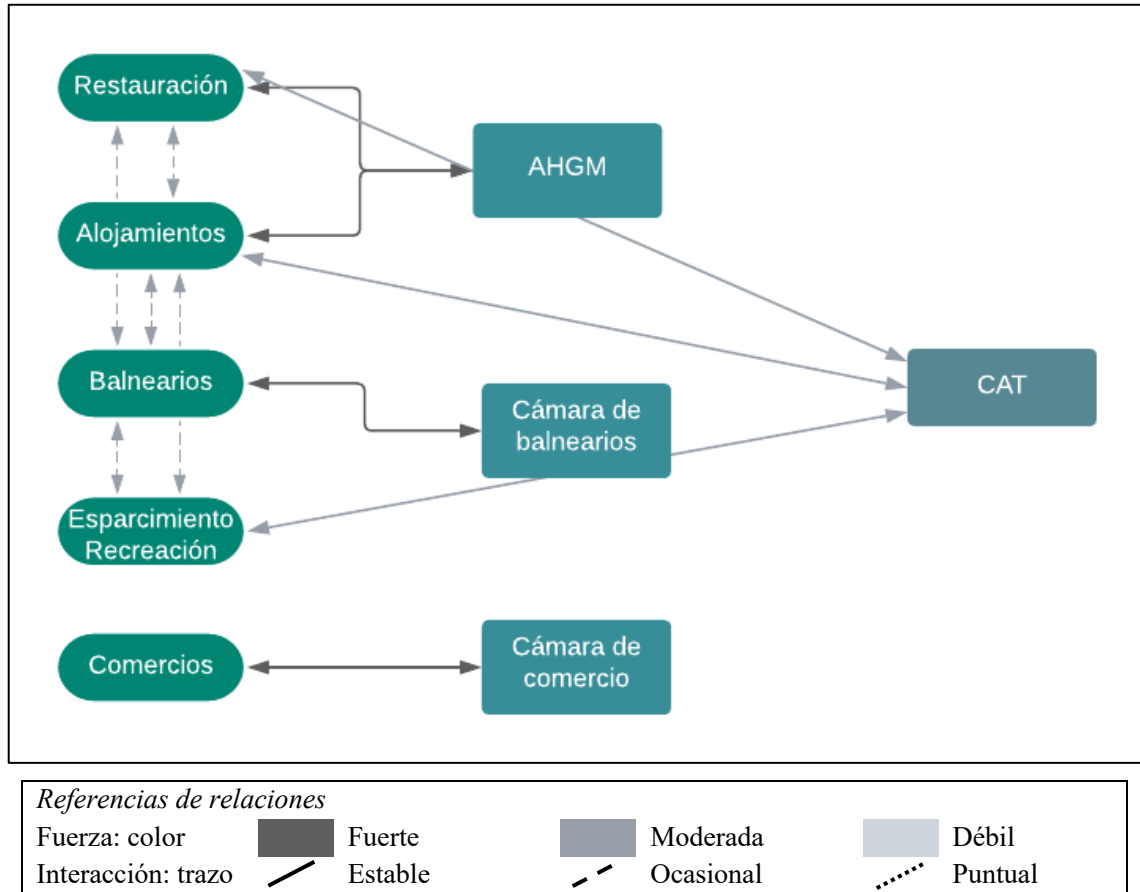
Respecto a los vínculos de las instituciones del tercer sector (del sector privado), la AHGM muestra una relación fuerte y estable con FEHGRA. Al momento del relevamiento de datos, los prestadores, tanto en el grupo focal como en las entrevistas, sostuvieron que la Asociación y la Cámara de Balnearios tienen una vinculación débil con la Secretaría de Turismo Cultura y Deportes. Además, indicaron que existen actores con potencial de intervención en la actividad, como la Cámara de Comercio o los martilleros, pero que no poseen peso en la toma de decisiones. En consecuencia, las relaciones que establecen no son sólidas y carecen de fuerza. Esto se debe en el primer caso a que no se encuentran muy bien asociados y, en el segundo, a que dependen de la filial en Mar del Plata. Las entidades

¹⁷El Instituto está integrado por representantes del Departamento Ejecutivo Municipal y del sector privado, a través de entidades legalmente constituidas de los rubros gastronómicos y hoteleros, el Colegio de Martilleros, la Cámara de Comercio, unidades turísticas fiscales o balnearios, y agentes de viajes. El objetivo principal que se persigue a través de su constitución es incrementar el desarrollo de la actividad turística elaborando, orientando y ejecutando políticas de inversión y promoción, buscando la sensibilización y toma de conciencia de todos sus actores, emprendiendo procesos de mejora permanente.

representativas mantienen enlaces moderados y puntuales con la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Universidad CAECE en temas de asesoría y consultoría.

Figura 49

Vínculos de los prestadores de servicios



Fuente: Elaboración propia

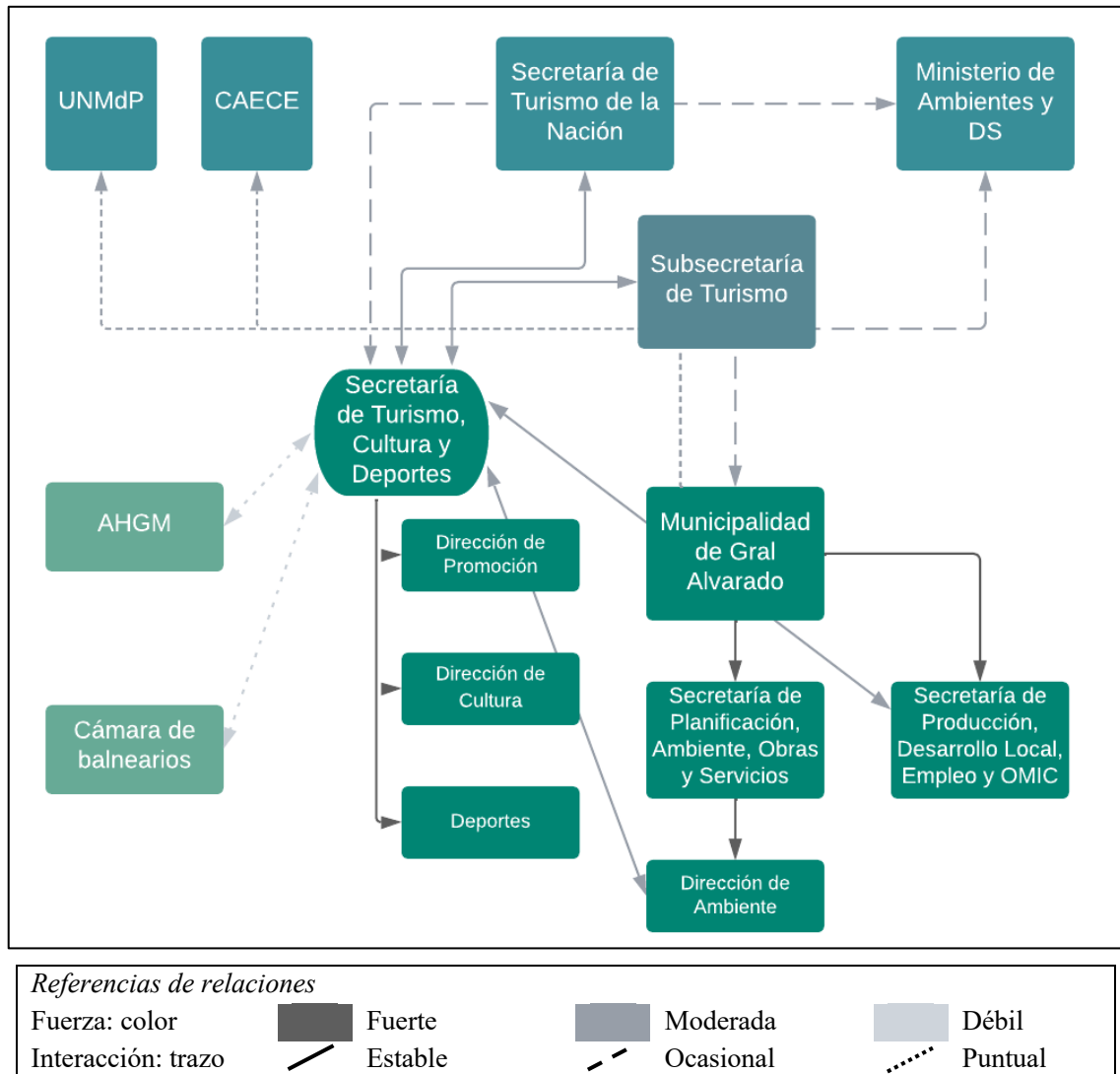
Los actores locales del destino, mencionados hasta el momento, se encuentran nucleados en el nuevo Instituto Mixto de Turismo a través de relaciones fuertes y estables. A partir de su conformación se podrían establecer vínculos más consolidados con la Secretaría de Turismo Cultura y Deportes, dependiente de la municipalidad de General Alvarado.

Sobre los vínculos del Estado, la Secretaría de Turismo Cultura y Deportes mantiene relaciones débiles y ocasionales con las instituciones representativas de los prestadores de servicios turísticos; y moderadas y estables con las Secretarías asociadas al ambiente y a la producción del partido. Con ellas ha llevado a cabo diferentes programas referidos a la gestión de la actividad. Además, guarda interacciones moderadas y estables con la Subsecretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires, dependiente de la Secretaría de

Producción, y con la Secretaría de Turismo de la Nación, consecuencia de la estructura formal de los distintos niveles de gobierno del turismo. A su vez, ha mantenido lazos puntuales, para el desarrollo de programas, proyectos o convenios, con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (Figura 50).

Figura 50

Vínculos de la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de la municipalidad de Gral. Alvarado con los distintos actores estratégicos



Fuente: Elaboración propia

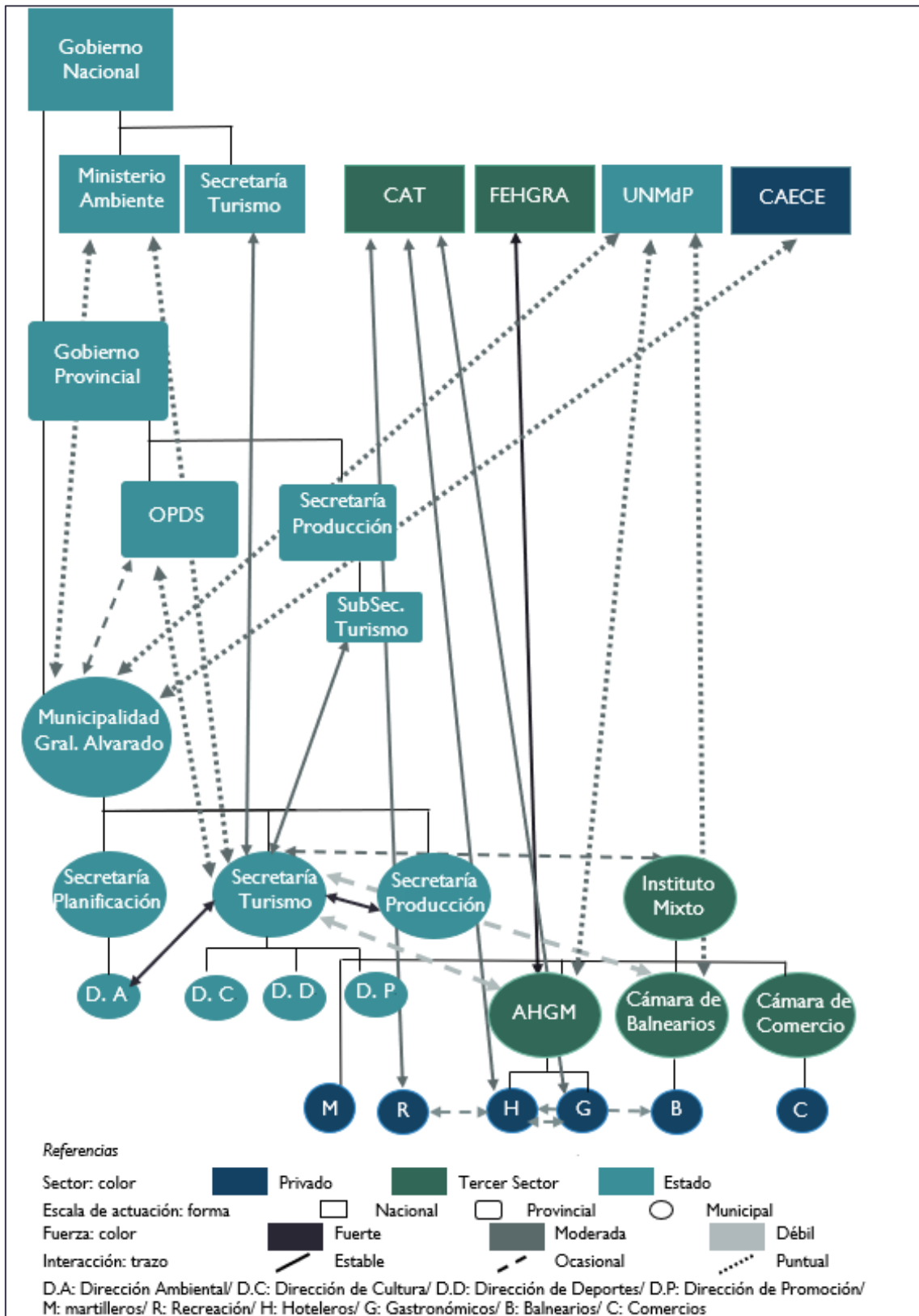
Los vínculos de la gestión municipal de General Alvarado, al igual que los prestadores, son esporádicos con la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Universidad CAECE, y con una función de asesoría o consultoría para la planificación y gestión ambiental y de la actividad en casos puntuales. La ordenanza N°169/17, estableció el marco de cooperación entre la Universidad CAECE y el municipio. También ha estado

relacionada ocasionalmente con Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación a través de diversos proyectos sobre la gestión ambiental del destino.

En **resumen**, a partir de la identificación de los actores estratégicos del sector turístico de Miramar, su clasificación sectorial y el establecimiento de las relaciones existentes entre ellos, se diseñó a un sociograma donde quedaron representados todos vínculos antes detallados (Figura 51). Para ello, se tuvo en cuenta el sector (representado por color: privado, tercer, Estado) y la escala de actuación (por forma: nacional, provincial, municipal) de los actores; y los enlaces, según su fuerza (por color de la línea: fuerte, moderada y débil) e interacción (por la forma del trazo: en estable, ocasional y puntual).

Figura 51

Sociograma de actores estratégicos y vínculos del sector turístico de Miramar



Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Contexto turístico de Miramar

El análisis del contexto turístico de Miramar consistió en un proceso de caracterización de los factores que influyen y permiten comprender al entramado empresarial turístico y su desempeño en el destino. Es decir, la política pública turística en sus distintos niveles de actuación y su concreción en territorio, y el mercado turístico, concerniente a las condiciones de la demanda, oferta y productos que permiten la adecuación a las nuevas exigencias del escenario.

La política turística influyente en el desarrollo de la actividad

El análisis de la política turística (en el ámbito nacional, provincial y municipal), se basó en dos aspectos: los dispositivos normativos, que estructuran y orientan el desarrollo de la actividad (Tabla 18); y los dispositivos de gestión (instrumentos), que permiten concretar e instrumentalizar en territorio lo establecido en las leyes y decretos (Tabla 19). Dentro de los dispositivos de gestión, a los fines de esta tesis, se hizo especial énfasis en los vinculados al sector de prestaciones de servicios turísticos de Miramar.

El marco normativo rector de la actividad turística es la Ley Nacional de Turismo N° 25997 del año 2005. La ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turístico, mediante la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad. Adopta seis principios rectores expresos, que deben de seguirse en cualquier proyecto o acción realizada: facilitación; desarrollo social, económico y cultural; desarrollo sustentable; calidad; competitividad; y accesibilidad; y un principio implícito: protección al turista.

La promulgación de la Ley dio lugar a la instauración de distintos dispositivos de gestión; dentro de ellos se destaca la creación del Ministerio de Turismo de la Nación, en 2010. A partir de esto comenzó un proceso consensuado de elaboración de otro instrumento clave: el Plan Federal Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable 2016 (PFETS). El Plan fue actualizado, en múltiples ocasiones, ampliando el horizonte de planificación hacia el año 2025.

El PFETS, pretende fortalecer el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo de desarrollo turístico sustentable. Si bien este plan se encuentra en línea con los principios rectores de la ley de turismo (desarrollo sustentable, manejo de recursos turísticos, protección del patrimonio, calidad y competitividad) refuerza explícitamente la idea de la necesidad de la formulación de un modelo de desarrollo participativo. Además, recupera como clave la mejora de la calidad de vida de los habitantes y el desarrollo social, y la equidad inter e intrageneracional, tanto en el reparto de beneficios como en la satisfacción de necesidades.

Otro de los instrumentos que se encuentra vinculado, pero indirectamente, a los lineamientos de la ley de turismo es el Plan Estratégico Territorial Argentina (PET). La última edición data del año 2018. El documento contiene los objetivos del Plan de Gobierno, resumiendo en grandes líneas las principales acciones llevadas a cabo en materia de planificación territorial nacional. El PET incorpora en sus temas a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, a través de sus 17 ODS basados en las esferas económica, social y ambiental. Asimismo, incluye los acuerdos del Marco de Sendai, sobre la reducción del riesgo de desastres y de las pérdidas ocasionadas. Esto último resulta esencial a la hora de la administración de una pandemia, como la COVID-19 que apareció en el escenario mundial a finales del 2019. El acuerdo reconoce que el Estado tiene la función principal, pero que es una responsabilidad que debe compartirse con otros actores, como los gobiernos locales, el sector privado y grupos interesados.

Particularmente sobre la administración de la pandemia, el turismo fue uno de los sectores más afectados, a causa de las restricciones que los gobiernos implementaron para hacer frente a la COVID-19. Como consecuencia, se desarrollaron desde el sector público, diversos dispositivos de gestión para asistir y ayudar en la supervivencia a los negocios turísticos. Se detectaron cuatro medidas principales: la creación de organismos para gestionar la actividad turística y proponer estrategias, acciones y recomendaciones (como el Consejo Interministerial para la apertura progresiva y responsable del turismo y el Observatorio de Turismo Interno); las asistencias económicas (como el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción del Gobierno Nacional para afrontar contribuciones patronales, el pago del 50% del salario de trabajadores, créditos a tasa cero; el congelamiento de tarifas hasta fin de año y exención del corte de servicios; o los bonos brindados); las actuaciones de reactivación en la etapa postpandemia (como el Programa

PreViaje, el Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo y el Fondo de promoción turística); y las acciones de regulación en materia de seguridad e higiene (como los protocolos y los materiales con recomendaciones).

Por otra parte, a nivel nacional también se ha formulado el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT). Es un conjunto de instrumentos diseñados para promover la calidad en las prestaciones de servicios a través de la aplicación de estándares que promueven la preservación de la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental. De esta manera, se desarrollan las Directrices de Gestión Ambiental, las Normas Sectoriales IRAM-SECTUR, y el Club de Excelencia.

A nivel provincial, el dispositivo de gestión que marcó las direcciones para los instrumentos de nivel inferior fue el Plan Estratégico de Turismo Sustentable denominado "Anfitrión 2021", formulado en 2011 y con un horizonte a 10 años. El plan se basa en los principios de ley de turismo y en el PFETS. Desde una mirada integral apunta a desarrollar la actividad turística, de manera que sea competitiva y sustentable, mejorando la calidad de las diferentes prestaciones turísticas, promocionando cada uno de los destinos, e incrementando el flujo de turistas en la provincia de Buenos Aires.

A nivel municipal, en los años 2011-2013 General Alvarado formó parte del Proyecto "Un Camino Hacia el Futuro- Estrategias de Desarrollo para los Municipios de la Provincia de Buenos Aires, Argentina", administrado por el Banco Mundial. Su objetivo principal era el diseño de un Plan de acción, tendiente a un crecimiento equitativo de las ciudades y las regiones, desarrollado y sostenido a través de la participación, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Particularmente, se trató de un instrumento de gestión dirigido al desarrollo económico y social del territorio, y a la gestión participativa.

En el 2014, en el municipio se elaboró el plan de desarrollo turístico denominado "Plan 12 m. Plan Maestro de gestión e innovación turística". Este plan estratégico participativo de turismo sustentable, para los siguientes diez años, fue formulado por el municipio, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones, la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires y un equipo de consultores. Es un documento que tiene como fin impulsar y consolidar nuevos productos turísticos, promocionar la oferta local en diferentes mercados a lo largo de todo el año, coordinar iniciativas de cooperación público-privada y fomentar la calidad, la competitividad y la innovación turística local. El propósito principal consiste en "impulsar el desarrollo sustentable del turismo como una

actividad económica que estimule la inclusión social y la mejora de la calidad de vida de la población, reconciliando los intereses económicos con intereses de protección y conservación del ambiente, integrando en este proceso a la comunidad local, asegurando, de esta manera, una planificación turística a largo plazo” (Singerman y Makon, 2014).

En la elaboración del Plan 12 M se formularon diversos programas, que tenían como objetivo: el desarrollo económico y social (programas dirigidos al el crecimiento urbano planificado y sostenible o a la responsabilidad social y emprendedurismo); el manejo de los recursos naturales y turísticos (uso turístico sustentable del frente costero, la creación de áreas naturales protegidas y espacios recreativos al aire libre, o la puesta en valor del patrimonio cultural y natural); y la calidad (certificación de la gestión ambiental). Cada uno de ellos comprendió una serie de proyectos y acciones. Sin embargo, el nivel de concreción fue bajo. Se trató más que nada de un planteamiento que luego tuvo poca aplicación en territorio.

No obstante, en Miramar sí se llegaron a implementar proyectos dirigidos a la gestión de residuos y a la generación y consumo de energía. En este sentido, la gestión local junto con El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, en el año 2014, construyeron la planta de tratamiento de efluentes. Asimismo, el Ministerio, junto con el OPDS y la municipalidad, en el año 2011 formularon el proyecto para el inicio de obra de la planta de separación de residuos con lixiviados, que aún no se ha llevado a cabo. En mayo de 2019, para separar y acopiar residuos inorgánicos como papel, cartón, metales, plásticos, aluminio y latas, para su posterior comercialización, se inauguró “Punto Limpio”. Es un proyecto que busca evitar el colapso del predio de relleno sanitario situado en el barrio Santa Irene y disminuir los efectos nocivos de contaminación.

En el año 2017, se enunció la construcción de un parque eólico con inicio de obra en 2019. El parque eólico “Vientos de Miramar”, finalmente fue inaugurado a fines del 2020. Cuenta con 29 turbinas capaces de generar más de 100 Mw, y así abastecer a 100.000 usuarios. Este proyecto fue parte del plan de Energías Renovables en Argentina (RenovAR). En la misma línea, para reducir el consumo de energía eléctrica en 2019, se publicó un proyecto para cambiar los artefactos lumínico a tecnología LED, en la arterias y corredores principales de Miramar. La Ordenanza N.º 131/19 autorizó concertar con el Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires un préstamo para la ejecución del proyecto.

Particularmente, los dispositivos normativos asociados con la política turística en Miramar refieren a la protección y conservación de recursos naturales y atractivos turísticos. Ejemplo de ellos es la Ordenanza N.º 068/05, que declara al Arroyo Las Brusquitas como Patrimonio Ambiental, Cultural y Económico de Interés Municipal, y como Recurso Natural Protegido; y la Ordenanza N.º 208/96 que declara Reserva Natural del Partido de General Alvarado al Parque de los Patricios, al arroyo El Durazno y al Vivero Dunícola Florentino Ameghino.

Tabla 18

Síntesis de dispositivos normativos que rigen e influyen en la actividad turística de Miramar según su jurisdicción

	Nacional	Municipal
<i>Dispositivos</i>	Ley Nacional de Turismo N°25997 (dispositivo rector)	<p>Ordenanzas:</p> <p>N.º 208/96: declaró Reserva Natural del Partido de Gral. Alvarado al Parque de los Patricios, al arroyo El Durazno y al Vivero Dunícola Florentino Ameghino</p> <p>N.º 068/05: declaró al Arroyo Las Brusquitas, Patrimonio Ambiental, Cultural y Económico de Interés Municipal, y Recurso Natural Protegido</p> <p>Nº241/16: creación del Programa de Promoción Turística</p> <p>Nº169/17: marco de cooperación entre la Universidad CAECE y la municipalidad de General Alvarado.</p> <p>N.º 245/18: aprobación del proyecto “Bici Senda en la Costa”</p> <p>Nº166/20: creación del Instituto Mixto de Turismo</p>

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los dispositivos de gestión vinculados particularmente a la *actividad de las prestaciones de servicios turísticos*, se puede mencionar al Programa de Promoción Turística “Miramar En Cuotas” creado por el municipio en el año 2016, dirigido al desarrollo económico del sector. Tuvo como objetivo estimular la demanda de bienes y servicios (alojamiento hotelero y extra-hotelero, provisión de alimentos y bebidas, transporte de pasajeros, agencias de viajes y otros servicios de reservas, culturales, deportivos y recreativos) a través del otorgamiento de facilidades de financiamiento en cuotas y beneficios a quienes adquieran los mismos.

Otro de los instrumentos es el programa “BIO” del OPDS, en donde los prestadores gastronómicos separan el aceite vegetal usado para luego ser recolectado y transformado

en biodiesel en las plantas industriales de la Provincia de Buenos Aires. Se trata entonces, de un programa dirigido al manejo de recursos y sus impactos, específicamente de la gestión de residuos. En este sentido, cabe mencionar el convenio firmado con el ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable para comenzar a implementar una separación de pañales en los balnearios, siendo uno de los desechos que más se genera en las playas de Miramar.

Tabla 19

Síntesis de los dispositivos de gestión de la política turística en Miramar según la jurisdicción

	Nacional	Provincial	Municipal
<i>Plan</i>	Federal Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable 2016 (PFETS) Estratégico Territorial Argentina (PET) SACT De Energías Renovables en Argentina (Renovar) Frente a la COVID	Estratégico de Turismo Sustentable denominado "Anfitrión 2021" BIO	12 m. Plan Maestro de gestión e innovación turística
<i>Programa</i>	En mi Ciudad Cuidamos el Agua	Alojamientos Turísticos Sustentables	En mi Ciudad Cuidamos el Agua Miramar en Cuotas
<i>Proyecto</i>	Planta de Tratamiento de Efluentes Planta de Separación de Residuos con lixiviados en (sin concretarse) Parque Eólico	Planta de Separación de Residuos con lixiviados en (sin concretarse)	Planta de Tratamiento de Efluentes Planta de Separación de Residuos con lixiviados en (sin concretarse) Parque Eólico Punto Limpio Recambio de artefactos lumínicos, a tecnología LED

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la calidad turística, el OPDS (actual Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires) y la Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires, desde 2009, desarrollan el programa Alojamientos Turísticos Sustentables (ATS). Se basa en la implementación de buenas prácticas asociadas a la disminución de impactos

negativos y al consumo de recursos. En Miramar dos hoteles cuentan con el distintivo. En la misma línea se encuentra la Norma IRAM-SECTUR 42200 “Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente”, que es certificada solamente por un hotel de los entrevistados. Sobre la Norma IRAM- SECTUR 42100 “Gestión de la Calidad, la Seguridad y Ambiente en balnearios”, si bien era una de las estrategias a seguir detalladas en el Plan 12 M, no se tiene información sobre su implementación efectiva (ninguno de los balnearios entrevistados la certificó). Según afirmaron algunos de los entrevistados, las pautas establecidas en las Directrices de Gestión de Calidad y Guía para la Autoevaluación de Playas y Balnearios fueron tenidas en cuenta para la elaboración de los pliegos licitatorios más recientes; pero los prestadores no las consideran para prestar sus servicios.

Por último, en el año 2018 los prestadores de servicios turísticos a través de la AHGM elevaron un proyecto para la creación del Instituto Mixto de Turismo, un dispositivo de gestión dirigido a la gestión participativa en el destino. Finalmente, en el año 2020, a través de la promulgación del dispositivo normativo correspondiente (la ordenanza N°166/20) se concretó su formación.

En **síntesis**, se observó que en la política turística argentina se presentan como lineamientos transversales, de los dispositivos normativos y de gestión, la competitividad y la sostenibilidad. En este sentido, coinciden con las tendencias actuales del turismo asociadas a la búsqueda de la competitividad, uno de los principales pilares en los que se basan las políticas de desarrollo turístico (Cárdenas García, 2011) y la sostenibilidad, paradigma sobre el cual el turismo debe reformularse (Prats Palazuelo, 2007).

Por otra parte, se plantea un cambio de modelo de gestión, dirigido al involucramiento y participación de la comunidad. En la mayoría de los dispositivos de gestión analizados se apunta, a la implicación directa de los gobernantes y la participación de los agentes económicos y la sociedad civil en el desarrollo de la actividad.

Además, en todos los instrumentos analizados se detectaron los enfoques integrales que incorporan al desarrollo económico y social, y de manejo de recursos naturales y turísticos. Esto se debe a que el desarrollo sostenible de la actividad no puede concebirse sin un proceso que garantice la viabilidad económica, la equidad social y un uso óptimo de los recursos ambientales (Ivars Baidal, 2001).

Explícitamente en los dispositivos normativos se distinguió a la mejora de la calidad turística y ambiental, como otro de los temas de la política turística. En este sentido, el nuevo contexto turístico demanda de una mayor cualificación del entorno y los servicios, y se sustenta en una creciente preocupación por el medio ambiente. La mejora de la calidad de las prestaciones contribuye a la sostenibilidad económica (a través de los beneficios que reporta para las organizaciones turísticas) y ambiental (a través de las pautas y lineamientos proambientales de los programas de certificación de calidad) del destino. Sin embargo, si bien los dispositivos resultan adecuados, la implementación concreta en territorio todavía es escasa.

En último lugar, el contexto que impuso la pandemia por la COVID-19 implicó que las administraciones públicas debieran dar respuesta y soluciones ante la crisis que se presentaba. Por ello que cobró protagonismo, en la política pública y particularmente la turística debido al ser una de las actividades más afectadas, el enfoque de la administración de los riesgos y de la pandemia.

Si bien se observa una concordancia entre los lineamientos establecidos en los marcos normativos y los objetivos de los instrumentos, la concreción en territorio en algunos casos no se efectiviza. Muchos de los planes y las acciones contenidas allí, quedan en la formulación y se trata de medidas que desde los discursivo definen el deber ser de la actividad turística, según los requerimientos del mercado turístico y el contexto, pero que no se llevan a cabo. En este sentido, las causas que pueden identificarse son la falta de asignación de recursos y medios, ya sea económicos como humanos; problemas de logística; conflictos de índole política, como los cambios de gestión que hacen que se archiven proyectos que generaron los gobernantes anteriores; o por el desconocimiento o falta de interés en la implementación, como serían el programa y las certificaciones de calidad en las prestaciones.

Condiciones endógenas: demanda, productos y oferta

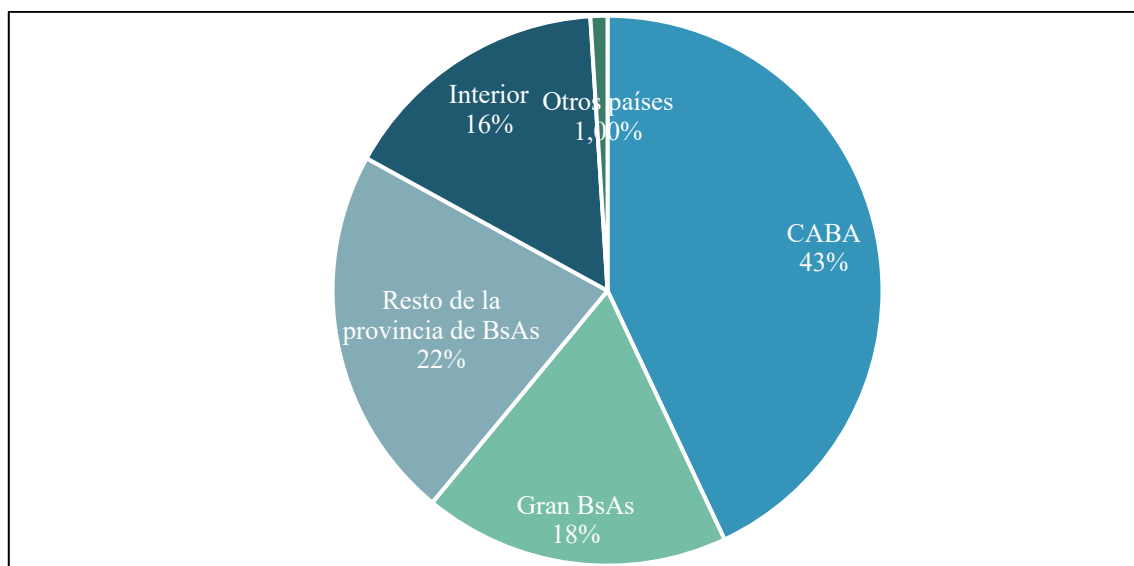
Por último, se analizaron las condiciones endógenas del destino respecto de la demanda, los productos y oferta. Estos atributos definen y caracterizan el desarrollo de la actividad en la localidad.

En primer lugar, la demanda se compone aproximadamente por 300 mil turistas que eligen el destino al año; el 61% de ellos provienen de la Ciudad Autónoma de Buenos

Aires (CABA) y el Área Metropolitana. El resto de la Provincia de Buenos Aires comprende un 22% y el interior del país un 16% (Figura 52). El segmento turístico tipo se encuentra conformado por familias, con un promedio de 4 integrantes. El 40 % de los visitantes se concentra en la franja etaria de 25 a 50 años y un 17% supera esa edad. La fracción de jóvenes entre 18 y 24 años representa apenas el 10% de los turistas (Singerman y Makon, 2014). Por lo tanto, puede afirmarse que se trata primordialmente de una demanda interna, de centros emisores cercanos y con un perfil familiar.

Figura 52

Procedencia de los turistas que arriban a Miramar (2013)



Fuente: Elaboración propia elaborado a partir de Singerman y Makon (2014).

En segundo lugar, los productos mejor posicionados y más convocantes son el Sol y Playa, y Fiestas y Eventos Populares: asociado con el evento del “Huevo de Pascua de Chocolate”, que se realiza durante el fin de semana de las fiestas de pascua.

En la actualidad, con el eslogan “Miramar 360”, la Secretaría de Turismo desarrolla un programa turístico y recreativo para que los visitantes, turistas y residentes puedan disfrutar de las distintas alternativas de ocio. En este sentido, los productos que se ofrecen y que se encuentran instalados son:

- El de sol y playa, que reúne en temporada estival a miles de turistas y visitantes, y cuyo desafío es reconvertir su uso a través de distintas actividades, como el deporte, la meditación y contemplación del mar, pudiendo abarcar los 365 días del año.

- El productivo, asociado con el turismo gastronómico y de mercados locales. Se sustenta principalmente en la cultura emprendedora local, en la realización de ferias (como la de Artesanos, la del Bosque Energético o la Verde Tierra Sana) y en el establecimiento de unidades alimenticias (como la Cabaña PUPA). En este sentido, cobra protagonismo la comunidad y se favorece la creación de efectos sinérgicos entre los productores.
- El activo, a partir del aprovechamiento de los escenarios naturales para la realización de distintas actividades. De esta manera, el paseo costanero, con las playas y la bicisenda, los senderos del Bosque Vivero y el Parque de los Patricios se convierten en los espacios más elegidos. Para ello, se ofrecen diversas alternativas recreativas en donde diferentes prestadores brindan sus servicios.
- El místico, a partir del atractivo del Bosque Energético. Así, se valoriza la experiencia en un entorno natural que propicia la conexión con uno mismo y con la naturaleza. Con este objetivo diversos prestadores se dedican a la organización de actividades de meditación, visitas guiadas y experiencias vinculadas a la alimentación y gastronomía.
- El cultural, a través de los paseos a cielo abierto, como en la peatonal 9 de julio y en el parque cultural, y de la realización de la Bienal de Arte (ediciones 2013,2015, 2017 y 2019). También se encuentra vinculado con el urbano, centrado en el recorrido por las plazas, monumentos, edificios, sitios e iconos históricos que definen y caracterizan a la ciudad. Con este objetivo, se definió un circuito dividido en sectores norte y sur, con los principales hitos a visitar.
- El de fe, con los atractivos religiosos vinculados a capillas, iglesias, templos, como la Gruta de Lourdes en el vivero o la Ermita de Schoenstatt en el Parque de los Patricios, y estatuillas, como el Cristo de la Hermandad.

A partir de las acciones implementadas desde la gestión turística, se pretende trabajar para superar la estacionalidad del destino aprovechando las potencialidades que brindan los recursos y espacios naturales de Miramar. Además, al observar las nuevas tendencias de la demanda, la valorización de productos como el activo o místico responde a la satisfacción de necesidades vinculadas al contacto con la naturaleza; a la realización de actividades

deportivas, de meditación y contemplación; a las experiencias en entonos naturales, en buen estado de conservación y a la búsqueda de destinos con buena calidad ambiental.

Sin embargo, los productos antes mencionados se encuentran asociados con las condiciones climáticas del destino. Como se ha descrito en secciones previas, los meses de mayor confort climático coinciden con la temporada alta del destino (meses de verano). Es por ello, que, para revertir la estacionalidad, se han instalado los productos cultural, de fe, y productivo o mercados locales. Si bien incluyen actividades que pueden realizarse al aire libre, no dependen exclusivamente del estado del tiempo meteorológico.

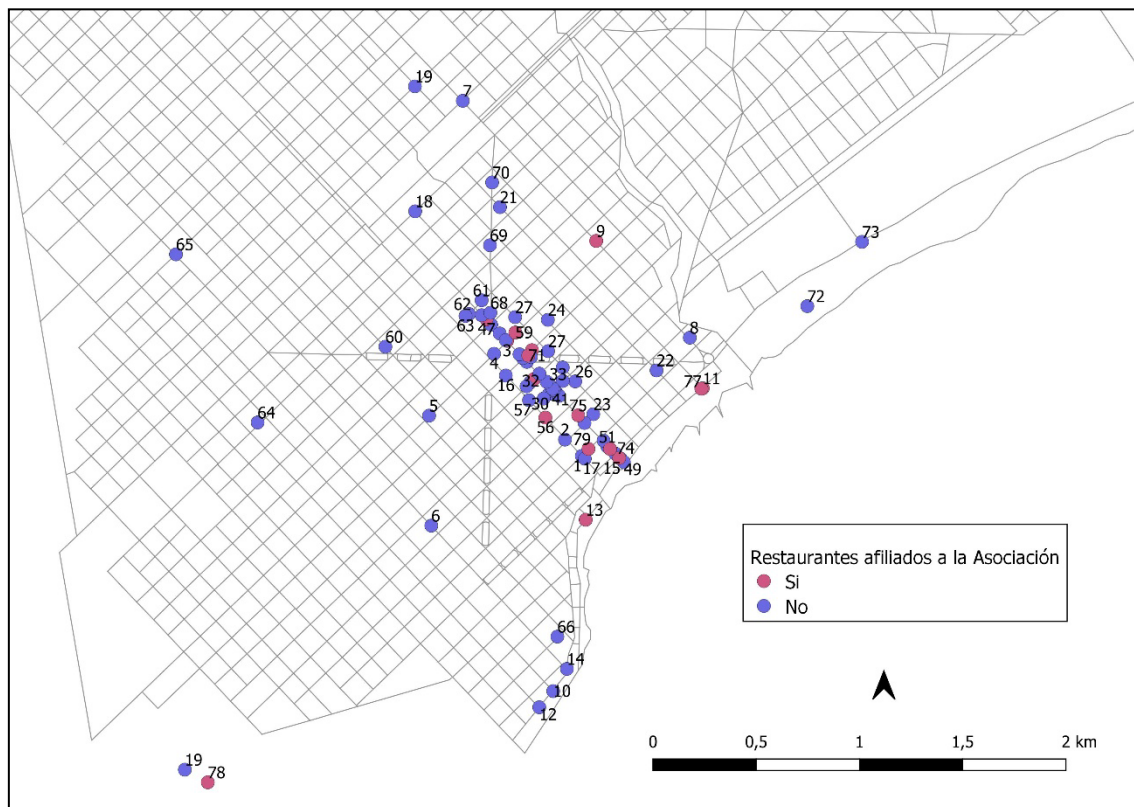
En tercer lugar, la oferta de prestaciones de servicios, como se ha explicado en el punto sobre prestaciones de servicios, el alojamiento se encuentra fuertemente concentrado en Miramar. En el año 2014 se constituía por 5.000 plazas hoteleras, distribuidas en 47 establecimientos, y 63.850 plazas extra-hoteleras de las cuales el 94 % correspondía a viviendas de alquiler temporario (Singerman y Makón, 2014). En el año 2019 la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confeiterías y Afines de Miramar contaba 49 establecimientos afiliados; y según la información relevada en la página la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes (2020), además hay 10 alojamientos, entre cabañas, hosterías y hoteles, que también prestan sus servicios en la ciudad.

El servicio en el principal recurso convocante está conformado 44 balnearios, distribuidos en el sector norte, céntrico y sur de la ciudad. Además de las unidades de sombra cuentan con instalaciones, paradores, restaurantes, piletas, quinchos, recreación y vestuarios, como se detalló en el apartado sobre prestaciones de balnearios.

Por otro lado, la restauración se compone de 79 prestaciones, entre cafés, restaurantes, parrillas, pizzerías, pubs y rotiserías. Mayormente se encuentran concentradas en la zona céntrica o costera de la ciudad (Figura 53).

Además, en la ciudad hay múltiples alternativas vinculadas a prestadores de servicios de recreación, dirigidos al turismo aventura o recreación para niños. Dentro de las propuestas culturales se encuentran los centros, museos, ferias y exposiciones.

De esta manera, la oferta instalada permite satisfacer los requerimientos de la demanda y ofrecer los productos instalados. Es decir, los casi 60 establecimientos de alojamiento, de distintas categorías y tipos; los más de 70 prestadores de restauración, con distancias opciones gastronómicas; los 44 balnearios, que brindan servicios en las playas con sus instalaciones y paradores; y los casi 20 prestadores recreativos.

Figura 53*Distribución espacial del servicio gastronómico en Miramar*

Fuente: Elaboración propia con cartografía digital INDEC 2010 de la provincia de Buenos Aires

4.2.4 Efectos sinérgicos resultantes

A partir de las relaciones observadas entre los distintos actores, los instrumentos políticos implementados y las condiciones endógenas del mercado turístico, se analizaron los efectos sinérgicos que se dan en territorio y que favorecen la sustentabilidad. Ellos son (Figura 54):

La construcción de la visión compartida, que encamina las decisiones hacia una misma dirección: gestión y calidad ambientales. Como consecuencia, se convierte en un potencial para concretar objetivos sustentables. Es resultado de la combinación de la explicitación, en los dispositivos normativos de la política turística, de la importancia de la sustentabilidad y calidad ambiental en los destinos (Ley Nacional de Turismo N° 25997); la existencia de dispositivos de gestión que establecen a la sustentabilidad como premisa de desarrollo (PFETS, Plan Anfitrión, Plan 12 M, Programa Miramar 360) y concretizan acciones en el territorio asociadas al manejo de recursos e impactos (Proyecto Planta de tratamiento de efluentes, Proyecto del Parque Eólico, Plan BIO, Proyecto cambio de

luminarias, entre otros); y el interés de los prestadores en la cuestión ambiental que se respalda en distintas medidas incorporadas en los servicios.

La integración y comunicación de la administración pública, que permite alcanzar objetivos comunes. Es resultado de la combinación de los lineamientos de la política turística, concertados entre las distintas escalas de la administración pública, a causa de las relaciones estructurales y fluidas (Secretaría de Turismo de la Nación , Subsecretaría de Turismo de la provincia y Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes del municipio); y la existencia de dispositivos de gestión programáticos desarrollados en el nivel municipal entre distintas dependencias (Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes; Secretaría de Planificación, Ambiente, Obras y Servicios; y Secretaría de Producción, Desarrollo Local, Empleo y OMIC) e instituciones de niveles diferentes (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, OPDS- actual Ministerio de Ambiente de la provincia-, Municipalidad de General Alvarado, entre otros) que generan relaciones moderadas y estables.

La mayor viabilidad política en la gestión turística, que posibilita que las decisiones se tomen de manera mancomunada y atendiendo a las opiniones de todos los participantes de la actividad. Es resultado de la explicitación de la importancia de la gestión participativa en los distintos dispositivos normativos y de gestión (Ley Nacional de turismo, PFETS, Plan Anfitrión, etc.); la iniciativa de los prestadores de generar un espacio de participación y de consenso entre los diversos actores intervinientes en el sector turístico con el gobierno local; y la creación del Instituto Mixto de Turismo.

La inclinación a una mayor viabilidad económica del sector privado turístico, que contribuye a la rentabilidad y sostenimiento de la actividad. Es resultado de la combinación de la existencia de dispositivos de gestión dirigidos a la mejora de las utilidades de las prestaciones (programa Miramar en cuotas, programas de reactivación postpandemia); dispositivos de gestión para desestacionalizar al turismo (Programa Miramar 360); iniciativa y desarrollo de nuevos productos asociados con la naturaleza, sector productivo o a la cultura; y vínculos entre prestadores para brindar servicios de manera conjunta.

El mantenimiento adecuado de los recursos y atractivos naturales turísticos en el largo plazo, que favorece el desarrollo de la actividad y la preservación de las condiciones atractivas. Es resultado de la combinación entre los dispositivos normativos tendientes a la conservación de los espacios naturales turísticos a nivel municipal (como las ordenanzas

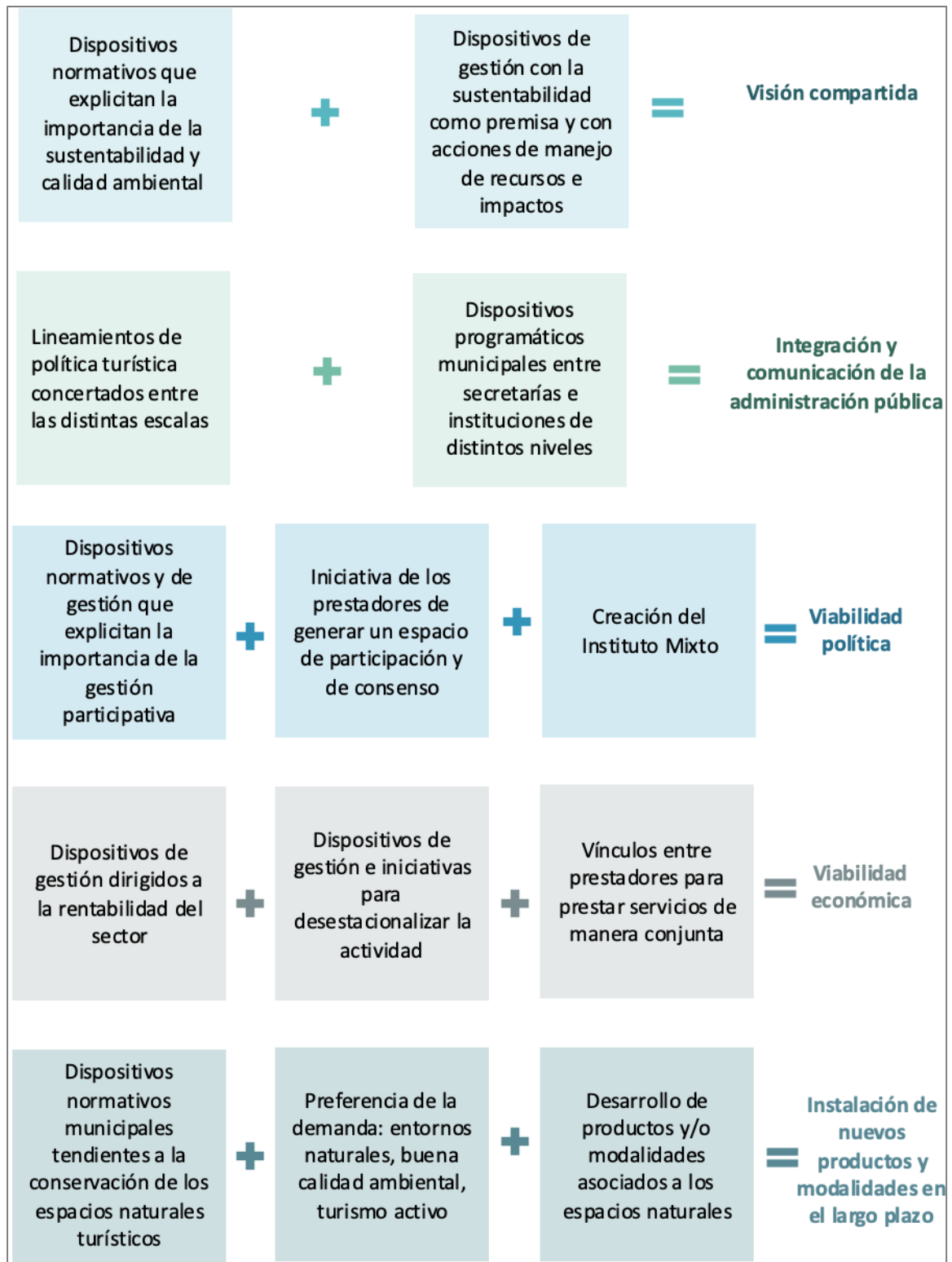
N.º 208/96 y N.º 068/05); la preferencia de la demanda al consumo de entornos naturales, buena calidad ambiental o turismo activo; y la creación e instalación de productos y/o modalidades asociadas a estas áreas en la localidad.

Las sinergias descritas hasta el momento pueden clasificarse como sinergias de *potenciación*: el efecto de la combinatoria de todas ellas en el territorio es superior a los efectos que se dan por separado. Es decir, la suma de todos los efectos contribuye de manera exponencial al desarrollo sustentable de la actividad turística.

Sin embargo, se han detectado dos que se pueden clasificar como *antagónicas* respecto a las anteriores. Esto se traduce en que los efectos se contrarrestan entre unos y otros, resultando en efectos compensatorios:

- La combinación entre la existencia de una política turística y dispositivos de gestión cortoplacistas, asociados con la duración de los mandatos; la baja concreción en territorio de los instrumentos de gestión definidos; la baja participación de la comunidad en la toma de decisiones; y los enlaces débiles entre instituciones público-privadas, que influyen en la viabilidad de la política turística.
- La suma entre la alta dependencia de la demanda cautiva; el estancamiento del producto de sol y playa, que no atrae nuevos segmentos de demanda; y la poca consolidación de los nuevos productos desarrollados asociados con un turismo activo de naturaleza o cultural, que afectan a la viabilidad económica del sector.

Figura 54
Efectos sinérgicos



Fuente: Elaboración propia

4.3 Las capacidades locales y el desarrollo sustentable

En el presente capítulo se exponen los resultados correspondientes al objetivo específico 3.

Las capacidades locales se clasificaron en cuatro categorías (meta, micro, meso y macro) según los sectores y la dimensión de las intervenciones que comprenden en el contexto territorial (Albuquerque y Pérez Rossi, 2013). Además, a los efectos de esta tesis, se incorporó transversalmente la cuestión de la calidad ambiental: clave en el escenario turístico sustentable; y se puso énfasis en el análisis desde las prestaciones de servicios. Como insumo se utilizaron los resultados obtenidos en las entrevistas y el *focus group*, así como datos relevados de la información documental.

4.3.1 Análisis de capacidades locales

En el **nivel meta**, se consideró a las capacidades de participación y de asociativismo de la ciudadanía, de modernización de la administración pública y de promover la cultura emprendedora y creativa local.

La *participación ciudadana* depende, por un lado, de la administración pública: de la creación de espacios de participación y de las conductas que demuestren que interesa que la ciudadanía participe en los asuntos y en las decisiones públicas. En este sentido, cobra importancia la institucionalización de la participación; es decir, el reconocimiento a través de leyes y reglamentos de espacios como las asambleas, los comités de administración y supervisión, o los consejos. En Miramar, actualmente, la capacidad de participación se acota porque existen pocos espacios formales. Algunas iniciativas que se están desarrollando son los encuentros de diálogo e intercambio en el marco del Foro para la “Agenda 2030” (realizados en 2021), donde intervienen organizaciones sociales, sociedad civil, políticos, comerciantes y empresarios locales; o los procesos de consulta y audiencias públicas para la evaluación de impacto ambiental de los proyectos sobre nuevos establecimientos industriales (según la Resolución 557/19 del OPDS), como el caso del parque eólico (2021).

Si bien existe desde la administración pública un lineamiento de política donde se involucre a la ciudadanía en los asuntos públicos, su eficacia es muy limitada. Son muy pocos los casos y, por lo tanto, prevalecen en los hechos, formas de gobierno burocráticas

y autoritarias que aún excluyen la participación de la comunidad en todos los temas públicos.

Por otro lado, la participación depende del interés de la ciudadanía en formar parte en la resolución de estos asuntos públicos. La participación concreta en los espacios formales es baja; solo algunos ciudadanos asisten a los encuentros que se organizan desde el sector público. Sin embargo, existen formas de participación que emanan de la propia comunidad como son las peticiones, la presentación de quejas, reclamaciones y sugerencias. Las demandas en Miramar, refieren principalmente a cuestiones de movilidad y accesibilidad (estado de la red vial, tránsito, transporte público); calidad ambiental de la ciudad (presencia de basurales, recolección ineficiente de residuos); empleo, rentabilidad de la actividad turística y competitividad (preponderancia del turismo de sol y playa con impronta residencial); y en segundo lugar, a aspectos asociados con el espacio público (congestión en temporada alta) y a cuestiones de salud y seguridad (falta de equipamiento de salud y ocurrencia de eventos delictivos). Si bien, se aprecia movilización por temas puntuales, hay potencial para trabajar en conjunto en procura de acciones que mejoren sus condiciones de vida.

Por lo tanto, se observa que la capacidad de participación se encuentra en un nivel consultivo, donde se invita a los ciudadanos a participar de manera activa a través de sus opiniones y sugerencias. Se hace necesario entonces generar espacios más plurales y participativos para alcanzar niveles mayores, donde la ciudadanía adopte posturas resolutivas.

En este sentido, una de las formas de puesta en práctica de la participación es a través del *asociativismo*. En la localidad existen instituciones del tercer sector que defienden los intereses particulares, que tienen que ver con objetivos solidarios, de conservación de recursos o espacios. Ejemplo de ello son las ONG “Dando se recibe”, “Sembrando sueños”, “Miramar Verde”, “Amigos del Vivero”, pero no cuentan con muchos participantes, aunque en algunos temas puntuales se constituyen en grupo de presión. Por ende, su accionar en el territorio es limitado.

La *modernización de las administraciones públicas* locales se respalda en el Plan Nacional de Modernización del Estado, que data del año 2016, y el Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires, del año 2017, dirigidos a instalar un nuevo modelo de gestión de los recursos públicos. Los

municipios deben adherir al plan nacional, trabajando en ejes como tecnología y gobierno digital, gestión integral de los recursos humanos, gestión por resultados y compromisos públicos, gobierno abierto e innovación pública. La gestión local implementó distintas acciones tendientes a la digitalización y la transparencia en la gestión. Ya en el Plan 12 M, se establecían algunos programas para modernizar de la administración de la Secretaría de Turismo.

La *cultura emprendedora y creativa*, en los últimos años es un pilar de la política económica de la localidad, revalorizando y se está dando principal importancia a la producción y mercado locales. En este sentido, la tradición emprendedora de la ciudad data de la última década. Incluso fue reconocida en el año 2015 como una de las “Ciudades Emprendedoras” del país.

En esta línea, en 2010 entre la Municipalidad de General Alvarado (Secretaría de Turismo y Cultura MGA) y los emprendedores gastronómicos privados de la ciudad de Miramar se gestó el proyecto “Saboreá Miramar”. Agrupó en su primer desarrollo a 16 establecimientos. En el año 2016 cambió el concepto a “Sabor Local”, generando un nuevo proyecto entre la Secretaría de Producción, Desarrollo Local y Empleo MGA, con su programa "Pequeñas Unidades Productoras Alimenticias" (PUPAs), y la Secretaría Municipal de Turismo, Cultura y Deportes, a través del Plan de Desarrollo e Innovación Turística "Turismo 12M". Se trató de una propuesta para potenciar la gastronomía local, sumando sabores, colores y variedad en la oferta culinaria, durante todo el año. En esta instancia no sólo se consideraron a los establecimientos gastronómicos, sino a los emprendedores de productos comestibles de la ciudad. En ese mismo año, la gestión municipal inauguró el Club de Emprendedores, un espacio colaborativo gratuito, para desarrollar ideas y diseñar nuevos productos.

Así, el objetivo estuvo dirigido a desarrollar la capacidad emprendedora y creativa de la comunidad, y la producción basada en materia prima y saber locales. La realización de ferias y el establecimiento de unidades alimenticias cobraron protagonismo, siendo las estrategias prioritarias para promover, reunir, dar a conocer y comercializar estos productos.

En el **nivel micro**, se incluyó a la capacidad de incorporar innovaciones, de vinculación entre el sistema productivo empresarial, sistema público institucional y sector

de conocimiento, de gestión de actividades productivas, y de gestión de los impactos de las prestaciones de servicios turísticos que influyen en la calidad ambiental del destino.

Las *innovaciones* dependen en gran medida de la *vinculación entre el sistema productivo empresarial, sistema público institucional y sector de conocimiento*. En este sentido, puede decirse que, si bien se constatan vínculos entre los tres sectores, estos son para llevar a cabo proyectos concretos, donde el conocimiento técnico-científico se aporta a través de las Universidades, que solo asumen un rol asesor. Aún queda por desarrollar nexos más fluidos y permanentes que permitan constituir un verdadero territorio para el desarrollo de innovaciones.

Este sistema territorial de innovación se refleja en las innovaciones ambientales, organizativas y de gestión que se producen en el destino. En este sentido, el municipio en el año 2021 adhirió al Programa Directrices de Gestión Ambiental para destinos Turísticos, el cual será implementado desde la Dirección de Normalización y Calidad de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. La implementación del programa implicaría la incorporación de innovaciones institucionales, que permiten mejoras para la implementación de innovaciones en otros sectores, y en los métodos de gestión, a través de la optimización en la organización y procesos de trabajo, dentro del municipio. Los objetivos se dirigen a: sensibilizar a los responsables de los municipios sobre los aspectos mínimos que deberían tener en cuenta en la gestión ambiental; mejorar la organización y la gestión de los Organismos Municipales de Turismo y Ambiente; y promover el intercambio de experiencias entre las diferentes áreas de gestión del Municipio Turístico.

A nivel sectorial, las innovaciones están asociadas a innovaciones productivas de proceso y no tanto de producto (Alonso y Méndez, 2010): se actualizan sistemas de gestión o reservas, influyendo también en las técnicas de comercialización, y se mejora mobiliario o instalaciones necesarias para brindar los servicios.

La *gestión de actividades productivas* en el municipio se da principalmente a través de la Secretaría de Producción, Desarrollo Local y Empleo. Tienen gran preponderancia las actividades agropecuarias dada su relevancia económica en el municipio. Sin embargo, se observa un crecimiento de actividades productivas y de servicios impulsadas con diversas iniciativas y programas. En este aspecto, se desarrolla el Programa Argentina Trabaja, con seis cooperativas de trabajo que reúnen a más de 75 trabajadores; en conjunto con el INTI

se creó el registro de productores a través del programa PUPA; con el apoyo de cultura del municipio y el Ministerio de Desarrollo de la Nación se desarrolló la Feria de la Economía Social; y de manera más reciente, se estableció la carpa de Microemprendedores de General Alvarado: un paseo comercial en las calles céntricas de Miramar.

Desde esta secretaría hay una fuerte política de retener a los jóvenes y crear más empleo. Respecto a los jóvenes, en muchos casos se trasladan a otras localidades para realizar sus estudios. Se pretende atraerlos para que se desarrollen profesionalmente en la ciudad. Por ello, se está trabajando en potenciar el desarrollo industrial y tecnológico a partir, por ejemplo, de inversiones en el polo industrial o de la creación de un clúster de empresas dirigidas a ofrecer soluciones innovadoras de tecnología a la región.

Las huellas ecológicas de las prestaciones y la gestión de impactos, está vinculada a las emisiones de CO₂, el consumo hídrico y manejo de residuos. Los hoteles, los balnearios y los restaurantes son grandes consumidores de recursos (tanto por el consumo por huésped/cliente como para poder brindar los servicios) y generadores de residuos sólidos urbanos.

Respecto a la energía, pese a que no hay un registro diferenciado de los consumos de las prestaciones, observando los picos de potencia durante la temporada estival, se puede inferir un aumento considerable en el consumo, lo que repercute en las emisiones de CO₂. Particularmente, en los hoteles, es lo que más se restringe, vinculado con los costos que implica para la prestación. Muchas de las medidas implementadas por los prestadores entrevistados, estaban dirigidas a la reducción (prácticas de uso eficiente).

Según la información brindada por el secretario de Obras Sanitarias del partido, el consumo de agua en el verano se duplica respecto de la temporada baja (de 22 a 41 millones de litros por día), implicando una sobreutilización de los recursos básicos. Sin embargo, en el municipio no hay instalados medidores que permitan corroborar el consumo específico de cada negocio. Como consecuencia, el mayor gasto no impacta directamente en los costos. Las medidas implementadas para su reducción, en las prestaciones, no se da al mismo nivel que con la energía.

De la misma forma, los residuos sólidos urbanos en verano casi llegan a triplicar la cantidad generada durante resto del año (Maffioni y Testa, 2019). En particular, se observa que la mayor parte se recolecta de la zona céntrica y turística, donde se encuentran los negocios gastronómicos y los hoteles. La práctica de separación en origen no está

instaurada en la comunidad, y se limita a la disposición en ciertos “puntos limpios” dispuestos en la ciudad. Según la información brindada por los entrevistados, lo que se recupera en hoteles y restaurantes es muy poco; y todavía falta desarrollar e incorporar medidas de separación y recuperación de residuos, que no implicarían una gran inversión ni modificación en la operatoria de los servicios.

Por último, la implementación de certificaciones de calidad y calidad ambiental en el destino es incipiente, son escasos los casos que están distinguidos. Si hubiera una mayor incorporación, podría contribuir a la gestión de los impactos y las huellas ecológicas de las prestaciones, así como a la diferenciación y cualificación de la oferta, reportando diversos beneficios para las organizaciones. La aplicación de las Directrices de Gestión Ambiental por parte del municipio tiene en una segunda instancia de correlato en las prestaciones, según definieron los representantes políticos.

En el **nivel meso**, se tuvo en cuenta a la capacidad de cooperación público-privada; coordinación de administraciones públicas; creación de instituciones compartidas para la gestión y gobernanza de las estrategias territoriales; disponer de espacios naturales y entornos con adecuada calidad ambiental en el destino.

La *cooperación público-privada*, aunque es uno de los fundamentos explícitos en los distintitos instrumentos normativos y de gestión de la política turística, no se ve reflejada en la misma medida en el territorio. Incluso hasta hace unos años no estaba muy bien desarrollada y las relaciones eran débiles. Sin embargo, la nueva gestión se muestra más abierta al diálogo y a colaborar con los actores estratégicos privados de la actividad. Además, la creación del Instituto Mixto de Turismo concreta la necesidad de canalizar los esfuerzos públicos y privados en una dirección y objetivo común para la gestión competitiva del destino.

Por lo tanto, se está pasando de un nivel de antagonismo o coexistencia entre el sector público y privado a uno de coordinación. A partir del accionar del Instituto y el trabajo conjunto podría llegarse a uno de cooperación, donde aún cada agente público o privado mantenga sus objetivos y se sumen otros de realización conjunta.

La *coordinación de administraciones públicas* depende de las relaciones tanto verticales como horizontales. El primer caso, se refiere a la coordinación dentro del gobierno central, es decir basada en la jerarquía, y se observa en las acciones que mancomunadamente llevan a cabo el Ministerio de Turismo y Deportes, la Subsecretaría

de Turismo de la provincia (dependiente de la Secretaría de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica) y la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Miramar. El segundo caso, se centra en la coordinación entre organizaciones gubernamentales del mismo nivel, como las relaciones que se dan entre la Secretaría de Turismo Cultura y Deporte y la Secretaría de Producción, Desarrollo y Empleo, ambas pertenecientes a la gestión municipal. Sin embargo, estas asociaciones son más circunstanciales, para algún proyecto o programa concreto, que sustanciales.

La coordinación ha permitido una apropiación de lo discursivo en términos del turismo y la sustentabilidad, con una bajada más o menos exitosa en lo territorial. Es decir, si bien hay un correlato entre lo planteado en los niveles jerárquicos superiores y lo local, aún falta concretizar en territorio lo enunciado.

La disposición de espacios naturales y entornos de adecuada calidad ambiental está vinculada a la existencia de espacios verdes y azules, y a las normativas de protección de los recursos y atractivos naturales. Miramar cuenta con 375 hectáreas verdes entre el Vivero Dunícola “Florentino Ameghino” y el Bosque Energético, y con 4 hectáreas en el Parque de “Los Patricios”, que se constituyen como principales recursos turísticos de naturaleza del destino.

La relación respecto a superficie y usuarios (13,1 m²/habitante) registra niveles óptimos según los estándares establecidos internacionalmente como los del BID (2016) (Bertoni *et al.*, 2019). Por ende, la calidad ambiental es alta y parece que se va a sostener en el largo plazo, sustentada en las normativas existentes tendientes a proteger estos espacios.

A su vez, el eje o frente costero urbano de Miramar, de 31 km de extensión, presenta un correcto estado de calidad ambiental. Como consecuencia, influye positivamente en la calidad de la experiencia recreativa.

El **nivel macro**, abarcó la capacidad para asegurar las condiciones generales de estabilidad, de adecuación de las normas y marco regulatorio general, y para generar ventajas comparativas y lograr un buen posicionamiento del destino.

El *aseguramiento de las condiciones de estabilidad* depende de las instituciones y la operatoria de la administración pública, así como de la concordancia entre lo enunciado y lo concretado. En este sentido, hay relación en lo enunciado en planes y proyectos de jurisdicción nacional, provincial y municipal. Sin embargo, hay problemáticas derivadas de

la discontinuidad de la política turística; al cambiar la gestión, cambian los objetivos y se reformulan los instrumentos de la administración, lo que denota una baja capacidad para garantizar la estabilidad de los proyectos políticos.

Particularmente en los años 2020 y 2021 hubo un despliegue de las acciones del Estado para garantizar la supervivencia de la actividad turística. El contexto de la pandemia implicó que debieran tomarse medidas rápidas para resolver problemas y adaptarse al nuevo escenario de la COVID-19. Desde la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes afirmaron poner a disposición a los equipos para colaborar con los prestadores en materia de asesoramiento, inscripción a programas y ayudas. Además, modificaron el calendario de eventos y su realización; se adecuaron a los protocolos formulados por provincia y a los requisitos para permitir el ingreso de turistas.

Las *normas y marco regulatorio del nivel nacional*, tanto del Ministerio de Turismo y Deportes, como del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, consideran a la calidad ambiental como uno de los ejes prioritarios. Los lineamientos de la Ley Nacional de Turismo N° 25997, incorporan principios vinculados con el desarrollo sustentable, la calidad y competitividad de los destinos, explicitando que no es concebible un turismo competitivo sin calidad, y, esto sólo puede alcanzarse cuando el desarrollo turístico es sustentable.

El marco regulatorio en materia ambiental se sustenta en la Ley General del Ambiente N°25675, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica. A través de la existencia de otros instrumentos normativos que tratan temas como la energía (fuentes renovables), el agua (gestión y organismos), los residuos (manejo), la preservación de atractivos y recursos naturales (áreas protegidas, ley de bosques, régimen de glaciares, conservación de la biodiversidad), cambio climático (adaptación y mitigación, protocolos y acuerdos), actividades productivas y extractivas (regulación), entre otros, se sustenta el marco legal que rige en el territorio argentino. En el destino, la cuestión ambiental se volvió prioritaria en la agenda. Los temas abordados tienen relación principalmente con cambios en el patrón energético y de tratamiento de residuos, en sintonía con las leyes ambientales.

Las *ventajas comparativas* del destino se registran en las propias particularidades dentro del segmento de sol y playa. En primer lugar, cuenta con ventajas derivadas de la

ubicación y cercanía a centros emisores. En segundo lugar, posee una demanda cautiva compuesta de grupos familiares. En tercer lugar, la destacan sus atributos intangibles asociados con la seguridad y tranquilidad. Asimismo, las condiciones que impuso la pandemia hicieron que se revalorizara el turismo de cercanías y los espacios poco masificados y al aire libre. Por lo cual, Miramar se encontró en una buena posición competitiva considerando las características de la demanda del destino, y la disponibilidad de espacios verdes y playas amplias.

Sobre la capacidad de *posicionamiento* en el mercado, se observa que desde la administración pública hay una gran voluntad para renovar imagen, basada en la oferta de sus recursos naturales y así quebrar la estacionalidad. Sin embargo, esta definición de “Miramar 360” aún no queda instaurada dentro del imaginario turístico. Por lo tanto, la capacidad de posicionamiento es baja, porque depende de su demanda cautiva que todavía no internalizó la nueva imagen. A su vez, esto se ve limitado por la poca difusión e inadecuada estrategia de marketing, que no permite llegar con esta idea renovada al público objetivo y potenciales turistas en el mercado.

En **resumen**, el análisis de las capacidades permitió determinar el potencial local del territorio para la construcción del desarrollo turístico sostenible y los factores que condicionan su consecución. A continuación, se presenta una recapitulación del estado de cada nivel (Figura 55):

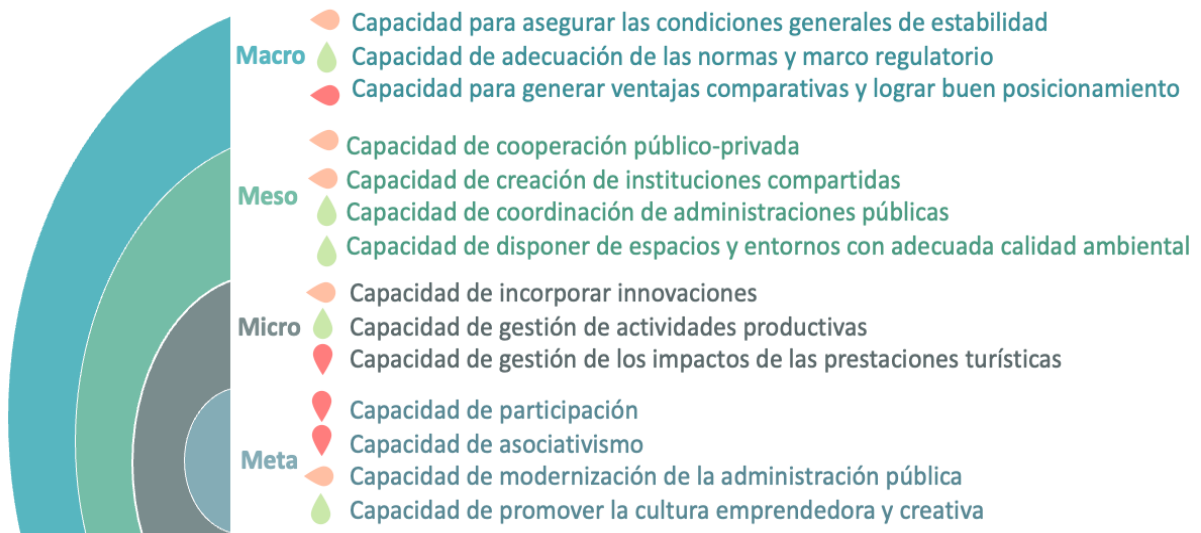
1. El nivel meso presenta las capacidades más desplegadas: la capacidad de disponer de espacios naturales y entornos con correcta calidad ambiental en el destino, que es alta; la capacidad de coordinación de administraciones públicas, que resulta adecuada; la capacidad de cooperación público-privada, que está viéndose en mejora al igual que la capacidad de creación de instituciones compartidas.
2. El nivel micro es el que está en mayor crecimiento: se están desarrollando las capacidades de incorporar innovaciones y de gestión de actividades productivas. Sin embargo, es necesario fortalecer la capacidad de gestión de los impactos de las prestaciones turísticas, que en la actualidad se encuentra reducida.
3. El nivel macro presenta una situación particular: la capacidad para asegurar las condiciones generales de estabilidad se halla medianamente desarrollada; la

capacidad de adecuación de las normas y marco regulatorio está en correlación a lo que se plantea en el escenario; y la capacidad para generar ventajas comparativas y lograr un buen posicionamiento del destino, en el presente se encuentra restringida, pero con algunos ajustes puede potenciarse.

4. El nivel meta es el que muestra menor despliegue: la capacidad de participación está acotada; la capacidad de asociativismo, limitada. No obstante, la capacidad de promover la cultura emprendedora y creativa es uno de los pilares de la política en el territorio y la capacidad de modernización de la administración pública, se encuentra instaurada, en desarrollo.

Figura 55

Síntesis de las capacidades por nivel



Fuente: Elaboración propia

4.4 El escenario turístico a futuro; tendencias y proyecciones

El escenario turístico a futuro se estableció teniendo en cuenta las tendencias observadas en el territorio y en la actividad turística de Miramar, así como de las proyecciones de expertos. Para este objetivo, se utilizaron como insumo, por un lado, los datos recabados a través de las muestras y técnicas descriptas en objetivos anteriores, y por el otro, la información recolectada a través del método Delphi.

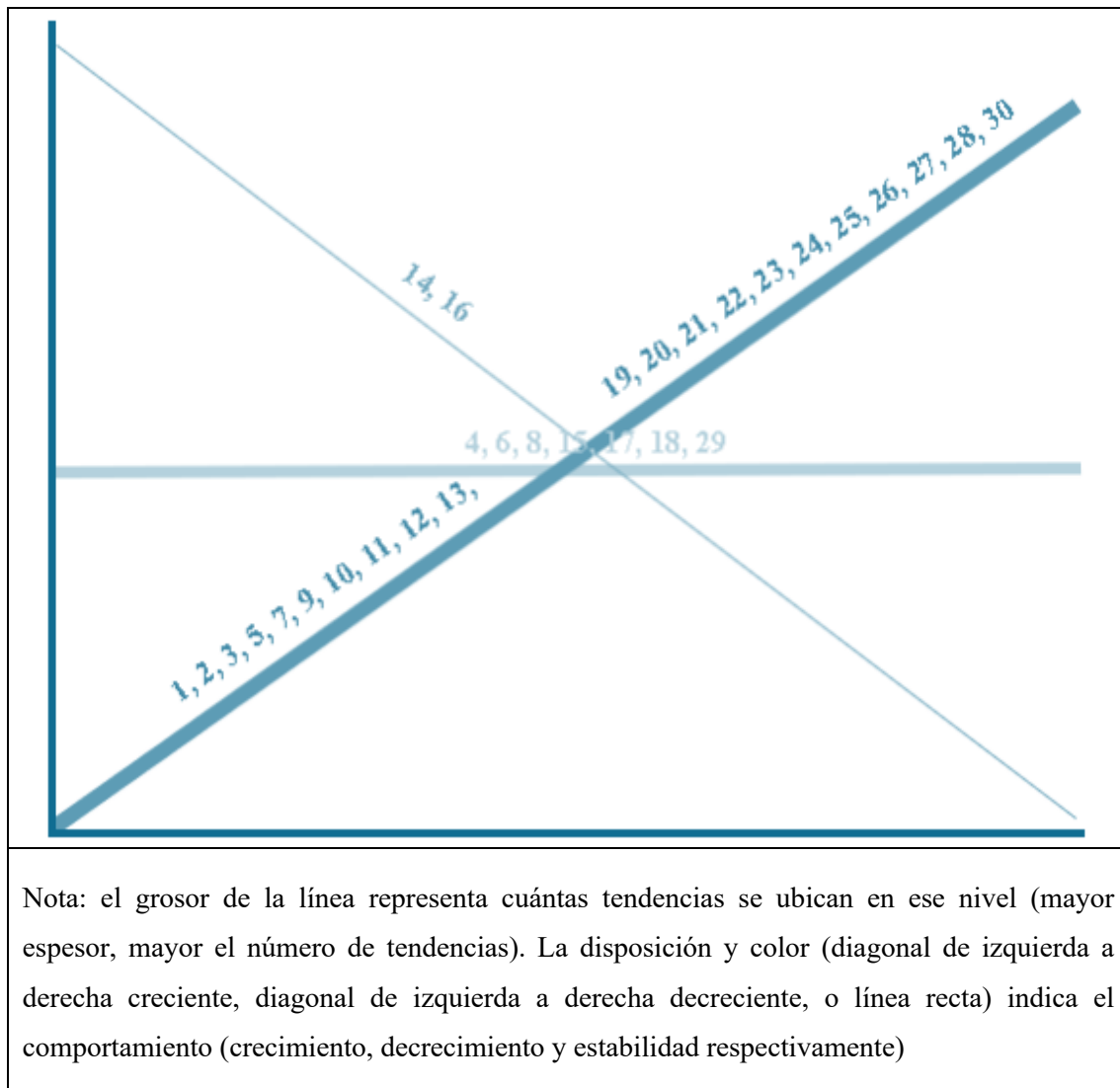
4.4.1 Tendencias del escenario turístico

En base al diagnóstico realizado acerca de la situación actual del destino y el reconocimiento de las sinergias y capacidades locales se identificaron las tendencias observadas de las prestaciones de servicios turísticos, de la gestión turística ambiental y de la competitividad del destino.

Se clasificaron de acuerdo con su comportamiento, en tendencias en alza, en baja y estables (Figura 56), y según su contribución al escenario sustentable, en tendencias a fomentar o desalentar (Tabla 20).

Figura 56

Tendencias según comportamiento



Fuente: Elaboración propia

De las prestaciones de servicios turísticos

1. Interés por la cuestión ambiental y la incorporación de medidas proambientales
2. Incorporación de innovaciones de proceso
3. Vinculación entre los prestadores de servicios de los distintos rubros y el desarrollo de estrategias conjuntas
4. Temporada de trabajo acotada para las prestaciones de balneario
5. Dificultad de invertir tecnológicamente o modernizar los servicios
6. Capacidad ociosa y cierre durante la temporada baja en los alojamientos
7. Guerra de precios y competencia desleal en los alojamientos
8. Estabilidad en el número de prestaciones de servicios de balnearios y hoteles
9. Crecimiento en el número de prestadores que brindan servicios asociados con la recreación y esparcimiento

De la gestión turística ambiental

10. Incorporación en la agenda política de la perspectiva ambiental
11. Incorporación en la agenda política de la intención de desestacionalizar la actividad
12. Articulación interinstitucional y correlación en lo planteado en los distintos niveles la administración pública turística y ambiental
13. Posición, influencia y capacidad de acción de la Asociación de hoteles y gastronómicos de Miramar
14. Discordancia entre lo planificado (discursivo) y lo efectivamente ejecutado en el territorio
15. Gestión pública discontinua y políticas turísticas cortoplacistas
16. Eventualidad y circunstancialidad de las relaciones entre instituciones del sector público, privado y académico
17. Accionar acotado y ocasional de las organizaciones de la sociedad civil

De la competitividad (mercado que incide en el destino)

18. Turismo como principal medio de vida de la localidad
19. Avance de la erosión costera sobre el espacio de playa

20. Valoración de la cultura emprendedora y creativa local
21. Especialización en la creación de productos turísticos para segmentos diferentes
22. Demanda más informada y con mayor conciencia ambiental
23. Motivación y preferencia de la demanda por destinos con entornos naturales, buena calidad ambiental y de servicios
24. Preferencia de la demanda por destinos seguros y confiables
25. Crecimiento del turismo de proximidad (interno y regional)
26. Sustentabilidad como premisa de desarrollo en los destinos
27. Consideración de la calidad de los recursos y espacios naturales como tema de calidad de los destinos
28. Importancia de la responsabilidad social empresaria en la gestión de las organizaciones y prestaciones en el mercado
29. Vigencia y atracción del turismo de sol y playa
30. Uso de Internet, plataformas y aplicaciones para la promoción, venta y contratación de servicios

Tabla 20

Clasificación de las tendencias según el tema, comportamiento y contribución

Tendencia	Tema	Crecimiento	Contribución
1. Interés por la cuestión ambiental y la incorporación de medidas proambientales	P	↑	+
2. Incorporación de innovaciones de proceso en las prestaciones de servicios turísticos	P	↑	+
3. Vinculación entre los prestadores de servicios de los distintos rubros y el desarrollo de estrategias conjuntas	P	↑	+
4. Temporada de trabajo acotada para los balnearios	P	↔	—
5. Dificultad de invertir tecnológicamente o modernizar los servicios	P	↑	—
6. Capacidad ociosa durante la temporada baja en los alojamientos	P	↔	—
7. Guerra de precios y competencia desleal en los alojamientos	P	↑	—
8. Número de prestaciones de balnearios y hoteles	P	↔	+
9. Número de prestadores que brindan servicios asociados con la recreación y esparcimiento	P	↑	+
10. Incorporación en la agenda política de la perspectiva ambiental	G	↑	+
11. Incorporación en la agenda política de la intención de desestacionalizar la actividad	G	↑	+
12. Articulación interinstitucional y correlación en lo planteado en los distintos niveles la administración pública turística y ambiental	G	↑	+
13. Posición, influencia y capacidad de acción de la AHGM	G	↑	+
14. Discordancia entre lo planificado (discursivo) y lo efectivamente ejecutado en el territorio	G	↓	—
15. Discontinuidad de la gestión y políticas turísticas cortoplacistas	G	↔	—
16. Eventualidad y circunstancialidad de las relaciones entre instituciones del sector público, privado y académico	G	↓	—
17. Accionar acotado y ocasional de las organizaciones de la sociedad civil	G	↔	—
18. Turismo como principal medio de vida de la localidad	C	↔	+
19. Avance de la erosión costera sobre el espacio de playa	C	↑	—
20. Valoración de la cultura emprendedora y creativa local	C	↑	+
21. Especialización en la creación de productos turísticos para segmentos diferentes	C	↑	+
22. Demanda más informada y con mayor conciencia ambiental	C	↑	+
23. Motivación y preferencia de destinos con entornos naturales, buena calidad ambiental y de servicios	C	↑	+
24. Preferencia por destinos seguros y confiables	C	↑	+
25. Crecimiento del turismo de proximidad	C	↑	+
26. Sustentabilidad como premisa de desarrollo en los destinos	C	↑	+
27. Consideración de la calidad de los recursos y espacios naturales como tema de calidad de los destinos	C	↑	+
28. Importancia de la RSE en la gestión de las organizaciones y prestaciones en el mercado	C	↑	+
29. Vigencia y atracción del turismo de sol y playa	C	↔	+
30. Uso de Internet, plataformas y aplicaciones para la promoción, venta y contratación de servicios	C	↑	+

Fuente: Elaboración propia

En **síntesis** (Figura 57), en el cuadrante crítico se ubicaron las tendencias 5, 7, y 9. Las primeras dos se encuentran vinculadas a la dimensión económica y competitividad de las prestaciones de servicios; la segunda a la calidad y mantenimiento del recurso convocante, la playa. Son las tendencias en las que más habría que trabajar para desalentar su desarrollo, porque están en crecimiento y son desfavorables al escenario turístico sustentable.

En el cuadrante neutral negativo se colocaron las tendencias 4, 6, 15 y 17. Están vinculadas a la operatividad de las prestaciones, a la continuidad pública turística y a la función de las organizaciones de la sociedad civil. En la actualidad, son tendencias que están estables, pero de acuerdo con el escenario deseado, habría que desalentarlas y trabajar en revertirlas.

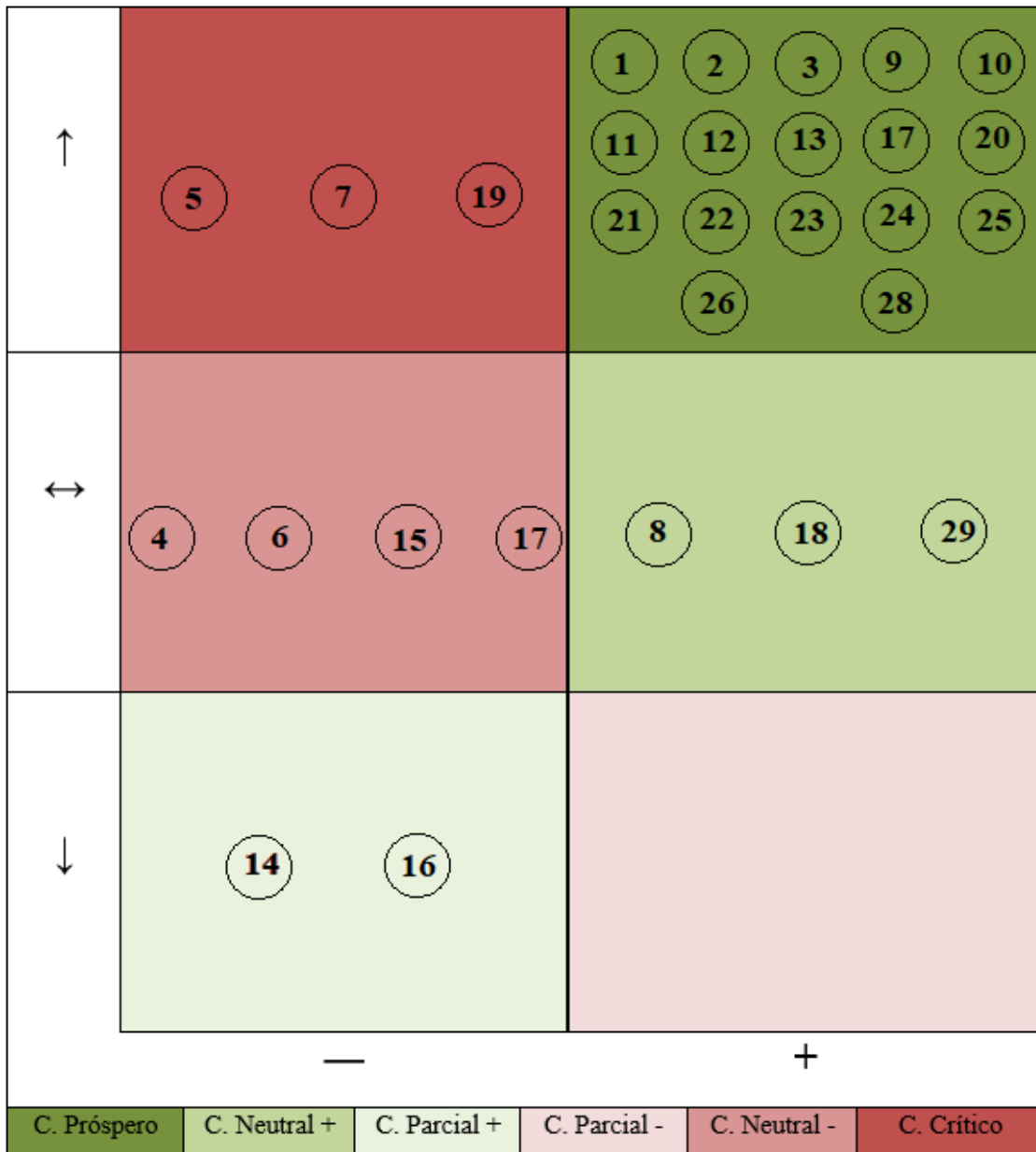
En el cuadrante parcial positivo se incorporaron las tendencias 14 y 16, que tienen que ver con la efectividad de la administración pública y la eventualidad de relaciones intersectoriales. Si bien son tendencias negativas respecto al escenario, a través de las distintas iniciativas se está revirtiendo, por lo cual están avanzando en la dirección correcta.

En el cuadrante neutral positivo se posicionaron las tendencias 8, 18 y 29. Están referidas a la estabilidad del número de prestadores (es positivo que no hayan disminuido), la importancia del turismo para la comunidad y la prevalencia del turismo de sol y playa como producto más convocante del mercado. Actualmente, se encuentran constantes y son positivas al escenario turístico sustentable del destino.

Por último, en el cuadrante próspero se dispusieron la mayoría de las tendencias: 1,2,3, 9, 10, 11, 12, 13, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 y 30. Tienen que ver con la dimensión ambiental y sustentabilidad, tanto en las prestaciones, como en la gestión y competitividad; las posibilidades de diversificación y desestacionalización de la actividad; las nuevas preferencias y motivaciones de la demanda, favorables al escenario; las relaciones y articulaciones intrasectoriales del sector privado y público; el rol de la asociación más relevante del sector; la incorporación de innovaciones en las prestaciones; el uso de la tecnología en los servicios; y el nuevo lugar del turismo de proximidad. Están en crecimiento y propician el escenario sustentable.

Figura 57

Tendencias y ubicación en cuadrantes



Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Proyecciones de expertos respecto del escenario

Las proyecciones de expertos fueron relevadas a través de encuestas, por medio de un formulario online, siguiendo el *Método Delphi*. Para evaluar las respuestas y alcanzar el consenso en los ítems (más del 80% de coincidencia en las elecciones), se realizaron dos rondas de consulta: en mayo y julio de 2020.

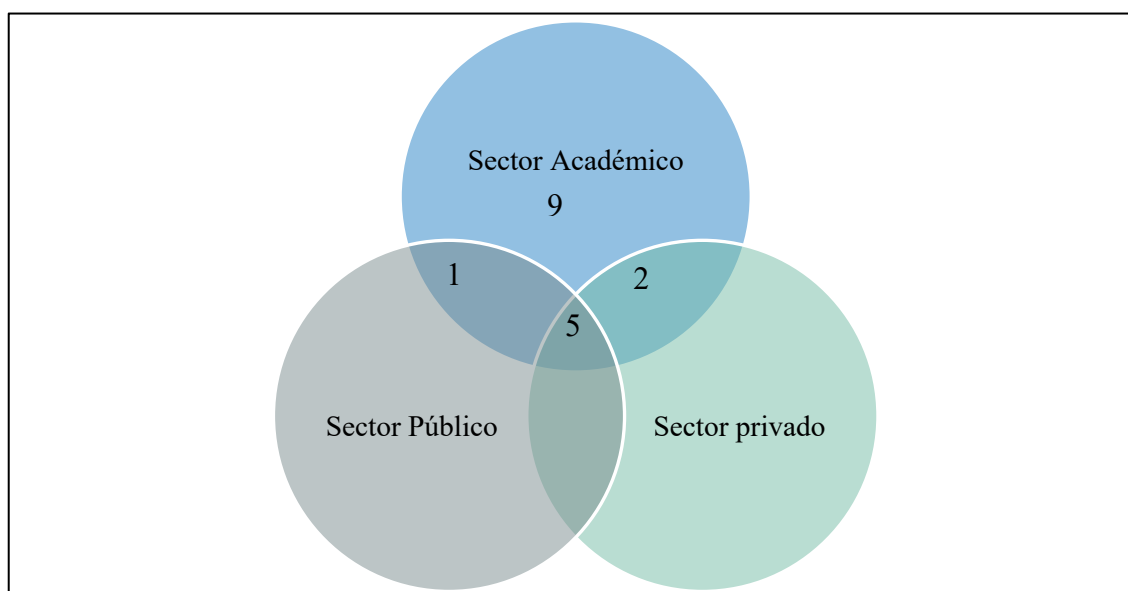
Cabe mencionar, que debido a las condiciones impuestas por la pandemia del COVID-19, que han afectado e influido en todos los órdenes sociales y actividades económicas, incluido el turismo, se ha definido al *escenario futuro* como postpandemia y en el corto plazo. Las proyecciones, entonces, debieron estimarse a partir del retorno de la actividad, o como algunos autores denominaron “la nueva normalidad” y hasta 5 años siguientes.

Perfil de los encuestados

Los participantes del Delphi fueron seleccionados a partir de su experiencia y conocimiento de la actividad. Como puede verse en la Figura 58, la mitad tienen experiencia exclusivamente en el sector académico o investigación del turismo, ya sea trabajando en Universidades o institutos de investigación; 1 solo en el sector privado, específicamente en la prestación de servicios turísticos; 2 tienen experiencia en el sector académico y privado simultáneamente; 1 en el sector académico y público, actual funcionario de turismo; y 5 en los 3 sectores.

Figura 58

Sectores de experiencia de los expertos



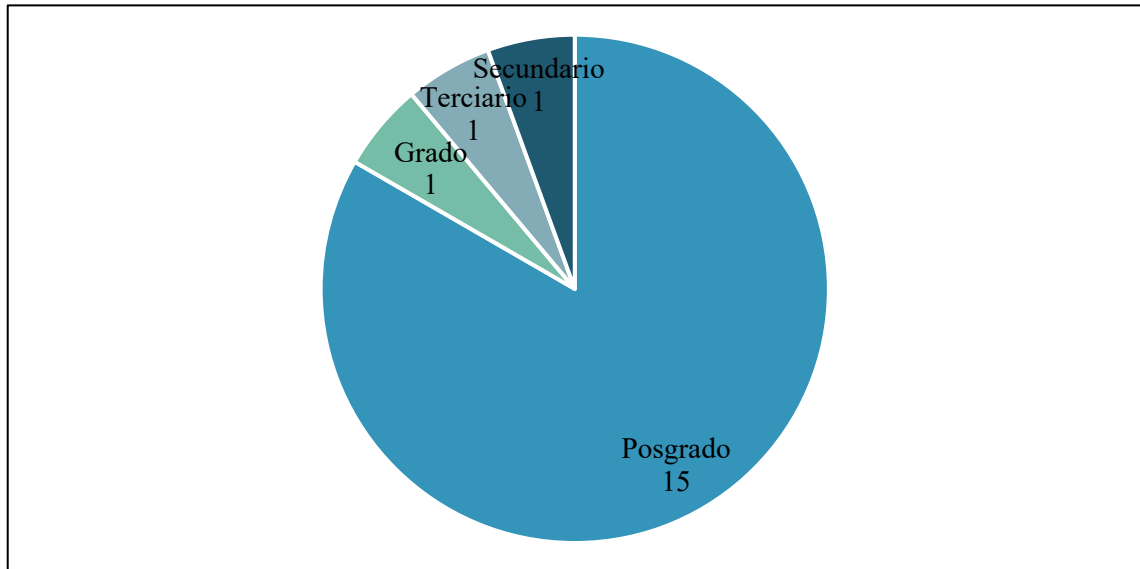
Fuente: Elaboración propia

De ellos, 15 tienen estudios completos de posgrado, 1 de grado, 1 terciario y 1 de secundario (Figura 59). La mayor parte de los encuestados tiene entre 51 y 60 años, seguido por el grupo comprendido entre los 35 y 50 años (Figura 60).

Los expertos consultados fueron 18. La totalidad participó en ambas rondas. El contacto y comunicación se realizó a través de correo electrónico.

Figura 59

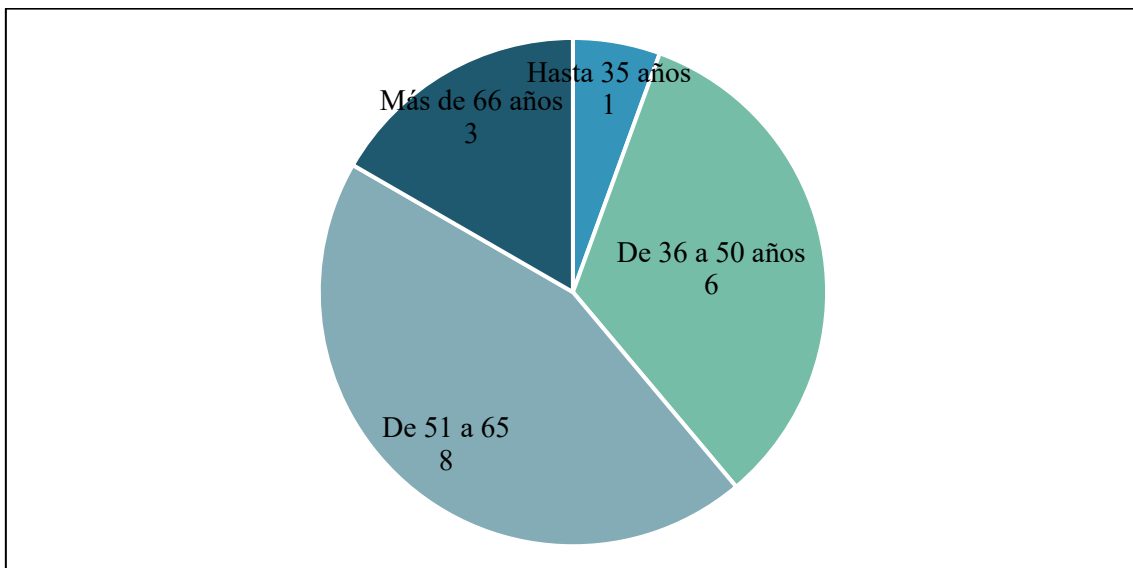
Nivel de estudios completos de los expertos



Fuente: Elaboración propia

Figura 60

Edades de los expertos



Fuente: Elaboración propia

Resultados de las rondas de consulta

A través de la realización del Delphi se persiguió indagar acerca las opiniones de expertos sobre la gestión turística ambiental, el rol y funcionamiento de las prestaciones de servicios turísticos y las condiciones futuras que hacen a la competitividad en los destinos de sol y playa de la costa bonaerense.

La Tabla 21 resume la cantidad de ítems consultados por pregunta en cada ronda. En el Anexo se pueden encontrar tanto las preguntas realizadas como las respuestas obtenidas en cada una de las rondas.

Tabla 21

Preguntas e ítems de cada ronda

<i>Preguntas</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
<i>Ítems Ronda 1</i>	7	Abierta	9	7	7	Abierta	4	Abierta	Abierta	11	45 y 4 abiertas
<i>Ítems Ronda 2</i>	7	16	9	7	7	10	4	7	8	15	90

Fuente: Elaboración propia

Gestión turística ambiental

El estudio de la gestión turística ambiental a futuro abarcó dos preguntas: la importancia de la existencia de ciertos factores para su desarrollo (pregunta cerrada con opciones de respuesta: muy importante, importante y nada importante) y las cuestiones que deberían incorporarse (pregunta abierta).

Respecto a la pregunta inicial (Tabla 22), en la primera ronda, todos los expertos consideraron que los asuntos planteados eran al menos importantes. Se observó mayor grado de consenso (más de 80% de coincidencia en la elección) para la inversión en infraestructura de saneamiento y de calidad ambiental, la vinculación y coordinación entre organismos de administración pública local, entre los distintos niveles de la administración pública turística y entre los agentes públicos y privados, así como la presencia de espacios de decisión con actores locales. En la segunda ronda, hubo un mayor grado de coincidencia en las respuestas, alcanzando el consenso en casi la totalidad de los ítems. El punto que menor acuerdo mostró fue la inversión en infraestructura y equipamiento turístico que no exhibió cambios respecto a la primera ronda de consulta.

Tabla 22*Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 1*

1- En su opinión, ¿cuál es la importancia de los siguientes ítems en la gestión turística ambiental?	Ronda 1		Ronda 2		Repuesta más elegida
	Consenso	Puntaje	Consenso	Puntaje	
Vinculación y coordinación entre los distintos organismos de la administración pública local	Sí	2,89	Sí	2,94	Muy importante
Vinculación y coordinación entre las distintas jurisdicciones de la administración pública turística	Sí	2,89	Sí	3,0	Muy importante
Vinculación y coordinación entre los agentes públicos y privados	Sí	2,83	Sí	2,94	Muy importante
Espacios de consulta a actores	No	2,78	Sí	2,94	Muy importante
Espacios de decisión con actores	Sí	2,83	Sí	2,94	Muy importante
Inversión en infraestructura de saneamiento y de calidad ambiental	Sí	2,94	Sí	2,94	Muy importante
Inversión en infraestructura y equipamiento turístico	No	2,78	No	2,78	Muy importante

Fuente: Elaboración propia

Acerca de las cuestiones que debería tener en cuenta la gestión y planificación turística ambiental en el futuro, se les consultó de forma abierta para que pudieran proponer libremente los temas que ellos consideraran relevantes. Una vez obtenidas las respuestas, se poscodificaron y agruparon según el grado de concordancia. Los ítems seleccionados para la segunda ronda fueron aquellos que mostraron mayor frecuencia entre la opinión de los participantes. Se ordenaron de mayor a menor reiteración.

De esta manera, se determinaron 16 cuestiones. Las de mayor coincidencia fueron: los impactos de la actividad, la conservación y calidad del espacio turístico, el diseño de espacios, la visión de los actores y procesos participativos, la escala local, el cambio climático, inteligencia turística, y los nuevos hábitos y protocolos postpandemia.

En la segunda ronda (Tabla 23), con las cuestiones definidas, se les preguntó a los expertos sobre el grado de acuerdo con los ítems incluidos. Los que mostraron una unanimidad en las respuestas fueron los impactos y daños de la actividad, así como la equidad en el acceso y disfrute en espacios turísticos. Le siguieron con un alto grado de

consenso la conservación del espacio turístico, la visión en conjunto, el turismo sostenible, los nuevos hábitos y protocolos, la gestión de la estacionalidad y la escala local.

Los que no alcanzaron el consenso fueron: el diseño de los espacios públicos y privados turísticos, las practicas turísticas de naturaleza, el cambio climático, inteligencia turística, la revalorización de la identidad local y las directrices de calidad.

Tabla 23

Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 2

2- ¿Cuáles considera que serán las cuestiones que deberá tener en cuenta la gestión y planificación turística ambiental en el futuro?	Consenso	Puntaje	Respuesta más elegida
Los impactos y daños ambientales generados por la actividad turística	Sí	3,00	De acuerdo
La conservación del espacio turístico y su calidad ambiental	Sí	2,94	De acuerdo
El diseño de los espacios públicos y privados turísticos	No	2,78	De acuerdo
La visión en conjunto considerando a los distintos actores sociales y procesos decisorios participativos	Sí	2,94	De acuerdo
La escala local como escala ideal de manejo y gestión	Sí	2,89	De acuerdo
El cambio climático	No	2,61	De acuerdo
Criterios de Smart Cities e inteligencia turística	No	2,67	De acuerdo
Los nuevos hábitos y protocolos sanitarios post pandemia	Sí	2,89	De acuerdo
Turismo sostenible en prácticas, servicios, productos, paquetes	Sí	2,94	De acuerdo
Enfoque hacia prácticas turísticas cuyo fundamento principal sea la naturaleza, priorizando lo ecológico sobre lo económico	No	2,44	De acuerdo
Revalorización de la identidad local	No	2,72	De acuerdo
Gestión de la estacionalidad en los destinos turísticos, desarrollo de nuevos productos, alternativas al turismo masivo	Sí	2,89	De acuerdo
Aplicación de directrices de calidad	No	2,72	De acuerdo
Las nuevas modalidades en alojamiento y transporte y los avances tecnológicos	Sí	2,83	De acuerdo
Capacitación y sensibilización de actores sociales	Sí	2,83	De acuerdo
Equidad en el acceso y disfrute en prácticas y espacios turísticos	Sí	3,00	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Prestaciones de servicios turísticos

El análisis de las prestaciones de servicios turísticos a futuro comprendió cuatro preguntas: cambios en el desenvolvimiento, tanto de los hoteles como de los balnearios (pregunta cerrada con opciones de respuesta: aumento, sin cambios, disminución); la importancia de ciertos factores en el desempeño (primordial, bastante importante, importante, poco importante, nada importante); y la supervivencia de los negocios (pregunta abierta).

Las respuestas mostraron mayor desviación en comparación al tema anterior. En la primera ronda, respecto a la pregunta 3, sólo se pudo establecer consenso para dos ítems: la disminución de la rentabilidad y el aumento de la inversión en cualificación.

En la segunda ronda, al igual que en la primera, se mantuvo la rentabilidad del sector y se incorporó la inversión en nuevos servicios. Se observó que los participantes opinan que las plazas, ocupación y rentabilidad no van a aumentar en el futuro escenario (Tabla 24).

Tabla 24

Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 3

3- En los alojamientos hoteleros, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro?	Ronda 1		Ronda 2		Respuesta más elegida
	Consenso	Puntaje	Consenso	Puntaje	
Número de Plazas	No	1,67	No	1,50	Disminución/Sin cambios
Niveles de ocupación	No	1,44	No	1,11	Disminución
Rentabilidad del sector	Sí	1,22	Sí	1,00	Disminución
Inversión en cualificación	Sí	2,78	No	2,72	Aumento
Inversión en nuevos servicios	No	2,67	Sí	2,83	Aumento
Inversión en tecnologías de ahorro de recursos	No	2,56	No	2,56	Aumento
Lealtad en la competencia entre prestadores del mismo servicio	No	2,22	No	2,17	Sin cambios
Competencia con extra hoteleros	No	2,61	No	2,61	Aumento
Nuevas plataformas de contratación	No	2,67	No	2,61	Aumento

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 4, sobre la prestación en balnearios en la ronda 1 no hubo consenso para ninguno de los ítems. Luego en la ronda 2, se alcanzó el acuerdo en que los niveles de ocupación y la rentabilidad van a disminuir, así como las inversiones en nuevos servicios van a aumentar, mientras que la lealtad en la competencia va a mantenerse estable (Tabla 25). Además, se observó que las unidades de sombra según los expertos no van a incrementar.

Tabla 25

Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 4

4- En los balnearios, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro?	Ronda 1		Ronda 2		Respuesta más elegida
	Consenso	Puntaje	Consenso	Puntaje	
Unidades de sombra	No	1,33	No	1,28	Disminución
Niveles de ocupación	No	1,28	Sí	1,00	Disminución
Rentabilidad del sector	No	1,33	Sí	1,06	Disminución
Inversión en cualificación	No	2,67	No	2,72	Aumento
Inversión en nuevos servicios	No	2,61	Sí	2,78	Aumento
Inversión en tecnologías de ahorro	No	2,50	No	2,44	Aumento
Lealtad en la competencia	No	2,28	Sí	2,17	Sin cambios

Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta 5 (Tabla 26), se pudo constatar que existe una inclinación a que los factores de mayor importancia en el desempeño de los servicios sean la innovación, la profesionalización de recursos humanos y la responsabilidad social de las prestaciones.

En todos los casos al menos el 80% de las repuestas se ubican en las categorías “Importante”, “Bastante importante” y “Primordial”, pero en estos 3 ítems se registra menor desviación, concentrándose la mayoría de las respuestas entre las opciones “Bastante importante” y “Primordial” (Figura 61). Ninguno de los expertos consideró que eran “Nada importante” los ítems definidos

Tabla 26

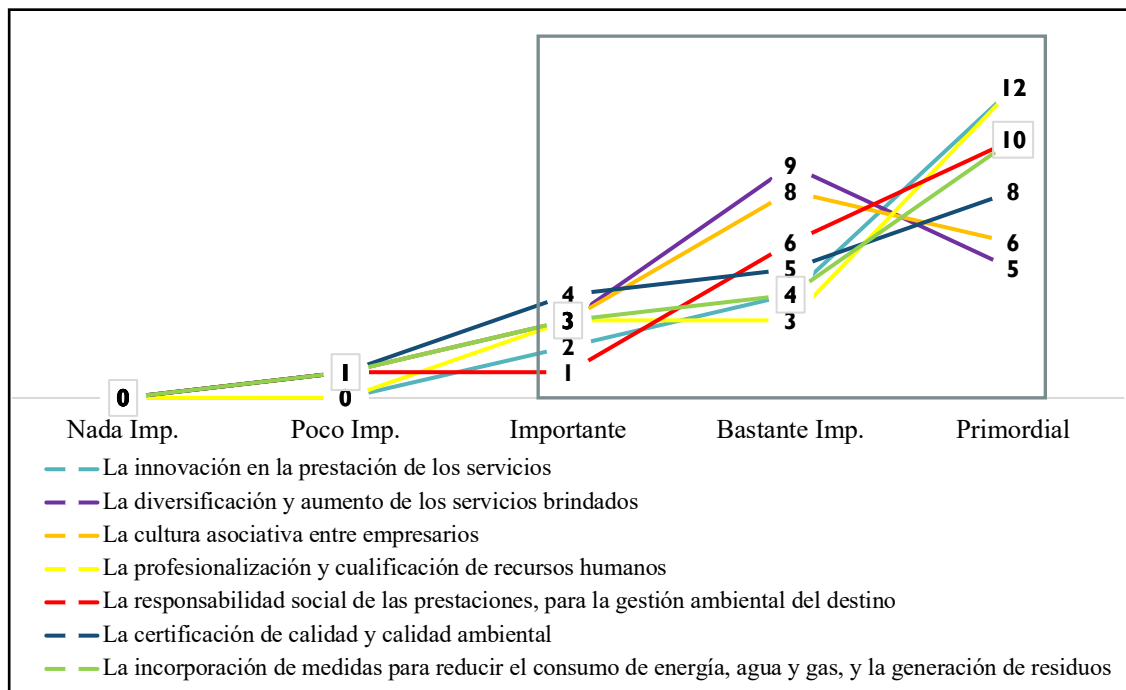
Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 5 y tendencia observada del 80%

5- En su opinión, ¿cuál será la importancia, en los alojamientos hoteleros y balnearios, de los siguientes ítems en el futuro?	Ronda 1		Ronda 2		Repuesta más elegida	Tendencia
	Consenso	Puntaje	Consenso	Puntaje		
La innovación	No	4,39	No	4,56	Primordial	<80% BI- P
La diversificación y aumento de los servicios	No	3,78	No	4,00	Bastante importante	<80% I-BI-P
La cultura asociativa entre empresarios	No	4,06	No	4,06	Bastante importante	<80% I- BI-P
La profesionalización y cualificación	No	4,28	No	4,50	Primordial	<80% BI- P
La responsabilidad social para la gestión ambiental del destino	No	4,28	No	4,39	Primordial	<80% BI- P
La certificación de calidad y calidad ambiental	No	4,00	No	4,11	Primordial	<80% I- BI-P
Las medidas para reducir el consumo de recursos y la generación de residuos	No	4,33	No	4,28	Primordial	<80% I- BI-P

Fuente: Elaboración propia

Figura 61

Tendencias de la pregunta 5 por ítem



Fuente: Elaboración propia

La pregunta 6 fue abierta. Siguiendo la misma forma de trabajo antes descripta, se definieron como condiciones para la supervivencia de los negocios 9 temas. Los de mayor frecuencia en las respuestas fueron: la capacidad de adaptación, la innovación, la interpretación y satisfacción de las necesidades de la demanda y la capacidad de brindar seguridad y confianza a los usuarios.

En la ronda 2, los incisos que presentaron mayor grado de acuerdo fueron la capacidad de adaptación, la innovación en la prestación de servicios, la satisfacción de la demanda, y la capacidad de brindar seguridad y confianza, en coincidencia con la tendencia observada en la elaboración de la respuesta (Tabla 27).

Tabla 27

Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 6

6- ¿De qué dependerá la supervivencia de los negocios turísticos en el corto plazo?	Consenso	Puntaje	Respuesta más elegida
De la capacidad de adaptación al escenario que se presente	Sí	3,00	De acuerdo
De la innovación en la prestación de los servicios	Sí	2,83	De acuerdo
De la interpretación y satisfacción de las expectativas de la demanda	Sí	2,94	De acuerdo
De su capacidad para brindar confianza y seguridad sanitaria a los usuarios	Sí	2,83	De acuerdo
De la mejora en calidad de los servicios turísticos y la implementación de certificaciones de calidad y calidad ambiental	No	2,33	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Del rol del político del Estado y su apoyo financiero o como facilitador	No	2,67	De acuerdo
De su propia capacidad económica y financiera	No	2,67	De acuerdo
Del cambio de mentalidad de prestatarios y usuarios hacia una modalidad de turismo responsable y ambientalmente sostenible	No	2,67	De acuerdo
De una apropiada comunicación y adecuación de las estrategias de marketing	No	2,61	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Condiciones futuras y competitividad en los destinos de sol y playa

La indagación acerca de las condiciones futuras y la competencia de los destinos de sol y playa bonaerenses abarcó 3 preguntas: variaciones asociadas a la demanda y estacionalidad (pregunta cerrada con 3 opciones: aumento, sin cambios, disminución); posibilidades (pregunta abierta); restricciones (pregunta abierta); y dependencia de la competitividad (pregunta con escala Likert).

Respecto a la pregunta 7 ninguno de los puntos registró consenso. Sin embargo, pudo establecerse en la primera ronda que para los expertos no va a haber un aumento de la estacionalidad ni de la duración de las estadías. En la segunda ronda, se incrementó la tendencia a que se reduzca el número de visitantes y la estacionalidad; además se dispersó la cuestión de la duración de las estadías (Tabla 28).

Tabla 28

Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 7

7- ¿Qué variaciones podrían ocurrir, en los destinos de sol y playa en el futuro, sobre los siguientes ítems?	Ronda 1		Ronda 2		Respuesta más elegida
	Consenso	Puntaje	Consenso	Puntaje	
Número de visitantes	No	1,67	No	1,22	Disminución
Duración de las estadías	No	1,50	No	1,44	Disminución
Frecuencia de visitas	No	2,06	No	1,39	Disminución/ Sin cambios
Estacionalidad de la actividad turística	No	1,44	No	1,28	Disminución

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 8, asociada a las posibilidades del nuevo escenario para los destinos de sol y playa, fue abierta. Siguiendo el método de sistematización de las preguntas de este tipo, se poscodificaron 7 temas. Los que mostraron mayor frecuencia fueron las condiciones para posicionarse como destinos seguros, el desarrollo de nuevas oportunidades recreativas, la cualificación de servicios y readecuación de instalaciones y la proximidad a centros emisores y utilización del automóvil como medio de transporte.

En la segunda ronda, todos los ítems mostraron consenso en la opción de acuerdo, excepto a las condiciones para posicionarse como destinos más seguros y la capitalización de la motivación y necesidad de la demanda de viajar y recrearse, que tuvo mayor dispersión. La alternativa más coincidente fue la cercanía a centro emisores (Tabla 29).

Tabla 29*Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 8*

8- ¿Qué posibilidades planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa?	Consenso	Puntaje	Respuesta más elegida
Contar con mejores condiciones para posicionarse como destinos más seguros desde lo ambiental y sanitario	No	2,67	De acuerdo
Desarrollar nuevas oportunidades recreativas que permitan la diversificación en tiempo y espacio, a partir de la valorización de espacios verdes y actividades al aire libre	Sí	2,83	De acuerdo
Cualificar servicios y readecuar espacios cerrados	Sí	2,83	De acuerdo
Aprovechar la ventaja comparativa por proximidad a centros emisores y la utilización del auto como medio de traslado	Sí	2,89	De acuerdo
Planificar y organizar actividades recreativas al aire libre en número de usuarios, tiempos y zonificaciones	Sí	2,78	De acuerdo
Capitalizar la motivación y necesidad de la demanda de viajar	No	2,78	De acuerdo
Formular estrategias y planes que permitan al destino dar respuesta ante eventuales contingencias	Sí	2,83	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia

En la misma línea que la anterior, la pregunta 9 indagaba acerca de las restricciones. Se poscodificaron 8 ideas clave. Las más coincidentes fueron: la capacidad de carga, las dificultades para subsistir, la capacidad y poder adquisitivo de los turistas, y la imposibilidad de recibir turismo externo.

En la ronda dos el tema que mostró consenso y acuerdo fue el vinculado con la capacidad de carga del destino y actividades (Tabla 30). No se observó desacuerdo para la mayoría de las opciones (con excepción de turismo externo, desestacionalizar, y ampliar la oferta recreativa).

La última pregunta consistió en una escala Likert de 5 opciones sobre el grado de acuerdo con las afirmaciones vinculadas a la competitividad de los destinos de sol y playa en el escenario futuro. En la ronda 1 se puede verificar que los 6 temas que mayor acuerdo y menor desviación mostraron son: la formación y cualificación de recursos humanos; la capacidad de inversión local y acceso al crédito; los atributos intangibles del destino; las mejores políticas, instrumentos y coordinación pública; la incorporación de innovaciones en el territorio, y la cooperación e instituciones público- privadas, todos con puntajes superiores a 4,2.

Tabla 30*Consenso alcanzado por ítem en la pregunta 9*

9- ¿Qué restricciones planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa?	Consenso	Puntaje	Respuesta más elegida
La redefinición del número de personas que podrán disfrutar del destino y las distintas actividades en simultáneo	Si	2,94	De acuerdo
Las dificultades de los prestadores de subsistir y mantenerse en actividad	SI	2,78	De acuerdo
La capacidad y poder adquisitivo del mercado interno de acceder a la práctica turística	Si	2,78	De acuerdo
La imposibilidad de recibir turismo externo	No	2,11	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
La inviabilidad de expansión económica del destino	No	2,56	De acuerdo
La dificultad en lo inmediato de ampliar la oferta recreativa	No	2,39	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
La posibilidad cierta de desestacionalizar la actividad	No	2,28	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Las limitaciones de las decisiones políticas y protocolos sanitarios	No	2,72	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia

En la segunda ronda, casi la totalidad de las respuestas se encontraron en el sector de *acuerdo* del panel, excepto el ítem precios bajos (Tabla 31). Los 6 temas que mayor puntaje alcanzaron son: la formación y cualificación de recursos humanos; la capacidad de inversión local y acceso al crédito; la mejora en la calidad de vida; los atributos intangibles; mejores políticas, instrumentos y coordinación pública; y la incorporación de innovaciones en el territorio, con valores mayores a 4,5 (aumentando el nivel de acuerdo en las repuestas).

Esta pregunta, además, contaba con la posibilidad de añadir temas en caso de que los expertos lo consideraran. De esta manera, se identificaron 4 temas: el contexto, equilibrio entre comunidad y turistas, promoción del destino, y la capacidad de respuesta de los destinos. En la segunda ronda todos los atributos incorporados mostraron consenso en el acuerdo. Específicamente, con unanimidad se eligieron al contexto y el equilibrio entre la demanda y los residentes (Tabla 32).

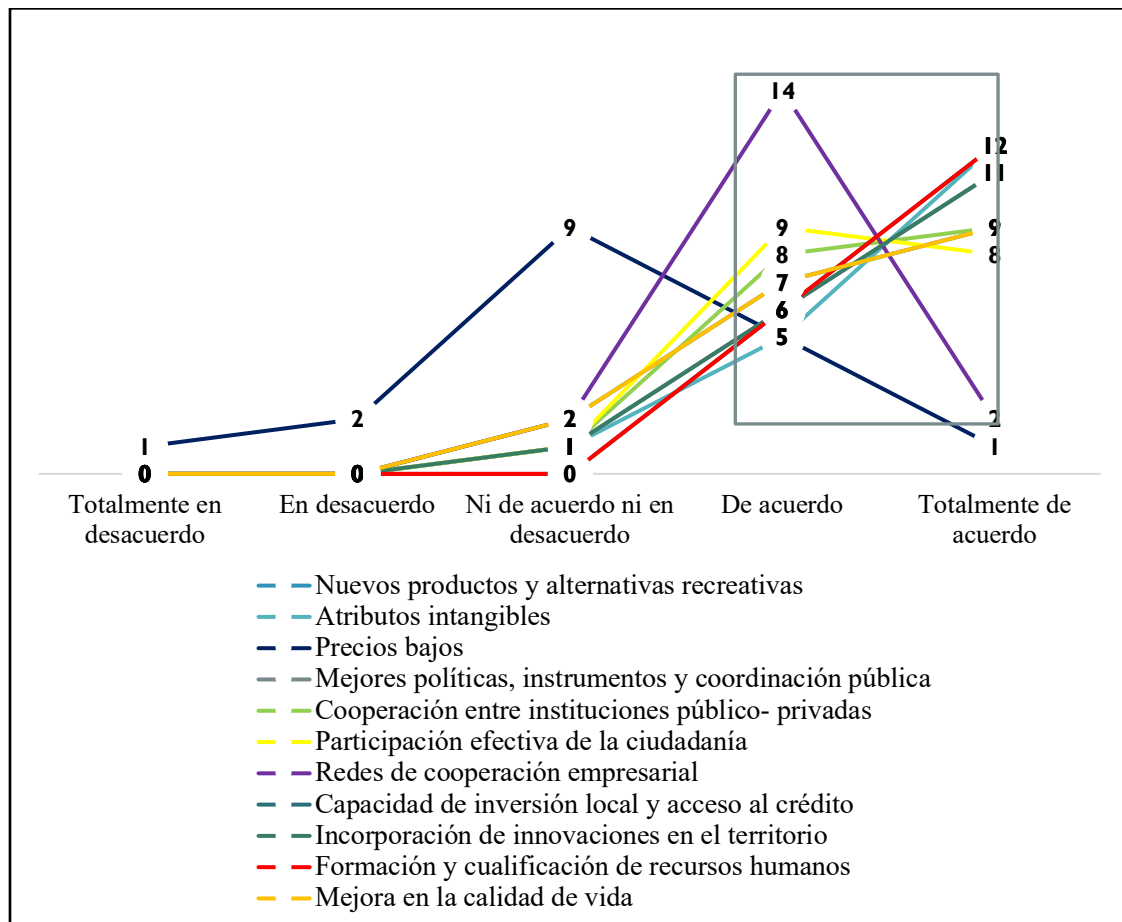
Tabla 31*Consenso en los ítems de la pregunta 10*

10- Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: <i>En el futuro, la competitividad de los destinos de sol y playa dependerá de</i>	Ronda 1 Puntaje	Ronda 2 Puntaje	Repuesta más elegida	Tendencia
Nuevos productos y alternativas recreativas	4,11	4,4	Totalmente de acuerdo	<80% A- TA
Atributos intangibles	4,33	4,6	Totalmente de acuerdo	<80% A-TA
Precios bajos	3,28	3,2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<80% D-NAND-A
Mejores políticas, instrumentos y coordinación pública	4,28	4,6	Totalmente de acuerdo	<80% A- TA
Cooperación entre instituciones público-privadas	4,22	4,4	Totalmente de acuerdo	<80% A- TA
Participación efectiva de la ciudadanía	4,06	4,4	De acuerdo	<80% A- TA
Redes de cooperación empresarial	3,78	4,0	De acuerdo	<80% A- TA
Capacidad de inversión local y acceso al crédito	4,33	4,7	Totalmente de acuerdo	<80% A- TA
Incorporación de innovaciones en el territorio	4,22	4,6	Totalmente de acuerdo	<80% A- TA
Formación y cualificación de recursos humanos	4,44	4,7	Totalmente de acuerdo	<80% A- TA
Mejora en la calidad de vida	4,17	4,7	Totalmente de acuerdo	<80% A- TA

Fuente: Elaboración propia

Figura 62

Tendencias de la pregunta 10 por ítem



Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Consenso en las opciones añadidas en la pregunta 10

10 b-Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: En el futuro, la competitividad de los destinos de sol y playa dependerá de	Consenso	Puntaje	Respuesta más elegida
Cuestiones del contexto económico, político, ambiental, tecnológico	Si	3,00	De acuerdo
Equilibrio entre la satisfacción de los intereses de la comunidad local y de sus visitantes	Si	3,00	De acuerdo
Promoción y mensaje del destino adecuada (lo más seguro posible)	Si	2,89	De acuerdo
Capacidad de respuesta ante posibles contingencias en el nuevo escenario	Si	2,94	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Escenario turístico

El escenario turístico que se presenta a continuación surge de la combinación de las tendencias identificadas y las proyecciones realizadas por los expertos; se determinó la correspondencia de los datos obtenidos a partir de cada método. Para ello, se consideró al futuro de la gestión turística ambiental, de las prestaciones de servicios y de la competitividad del destino.

Gestión turística ambiental

La gestión ambiental en el nuevo escenario, para los expertos, deberá prestar especial atención a los impactos y daños de la actividad; invertir en infraestructura de saneamiento y calidad ambiental; y conservar el espacio turístico. Esto se ve respaldado en las tendencias existentes en el destino sobre la incorporación de la cuestión ambiental en la agenda política y la macrotendencia de la calidad de recursos como tema de los destinos.

En este sentido, la premisa de desarrollo deberá ser la sostenible, mencionado tanto por los expertos como en las macrotendencias del mercado turístico. El turismo, entonces, tiene que hacer uso óptimo del capital natural, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos y la diversidad biológica; respetar la autenticidad sociocultural, protegiendo sus activos y valores culturales; y asegurar actividades económicas viables a largo plazo y con beneficios socioeconómicos bien distribuidos (PNUMA y OMT, 2006).

Además, para los encuestados se vuelve esencial la vinculación intrasectorial (en lo público) e intersectorial (en lo público-privado-sociedad civil); esto se ve reflejado en las tendencias sobre la articulación y correlación de los dispositivos de la administración pública. También es fundamental la participación de la comunidad local en los procesos decisorios que hacen a la gestión turística ambiental. En línea con lo anterior, el turismo sostenible implica la intervención del capital social local en la planificación y toma de decisiones, así como la cogestión y la corresponsabilidad (Pulido Fernández, 2006). Como afirmaron los expertos cobra sentido la perspectiva del desarrollo local, y la escala local como escala de manejo. Los actores locales deben ser los protagonistas de su propio desarrollo y los proyectos tienen que concebirse a partir del involucramiento de la sociedad. Si bien en las tendencias identificadas algunas instituciones cuentan con gran poder, falta mayor accionar de la sociedad civil. Y, aunque hay algunas iniciativas en el

destino dirigidas a que la comunidad participe en la toma de decisiones, es necesaria una mayor consolidación para que se instalen como tendencias.

Por otra parte, para los expertos a partir de la pandemia de la COVID-19, la gestión turística ambiental deberá considerar nuevos hábitos de turistas y protocolos para las distintas actividades; lo cual ve reflejado en las nuevas tendencias de la demanda de preferencia de destinos seguros y confiables. Esto implica una resignificación de la práctica marcada por nuevas formas de contratación, comercialización, consumo, prestación, entre otros, que garanticen la seguridad y cumplimiento de normas.

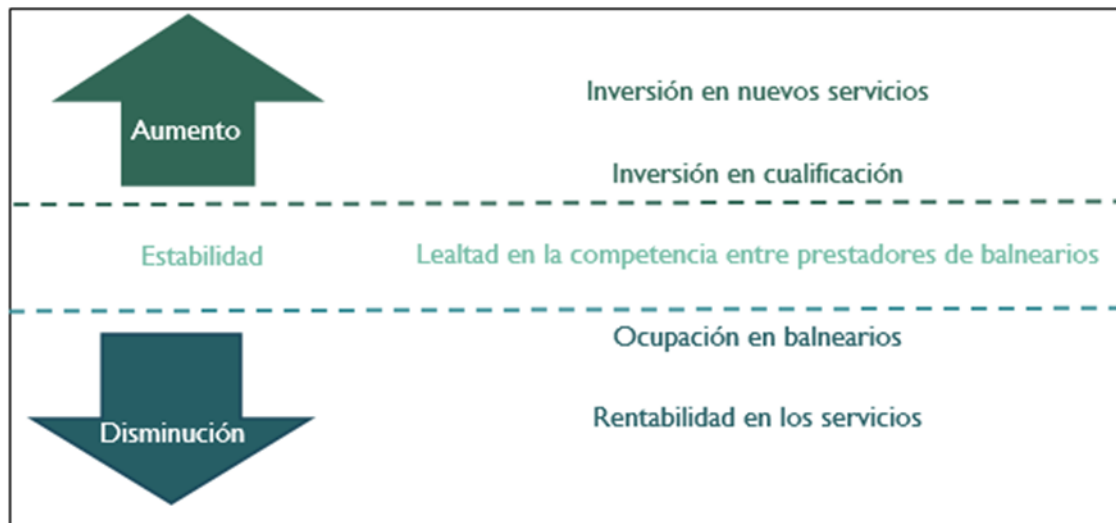
En otra línea, los encuestados sostuvieron que la gestión de la estacionalidad es uno de los temas en los que deberá trabajarse. Al tratarse de un destino de sol y playa, se encuentra caracterizado por una fuerte concentración en tiempo y lugar, por lo que se observa una tendencia de incorporación en la agenda política de esta cuestión a través de diversos dispositivos de gestión, así como la tendencia a la especialización en nuevos productos.

Desempeño de las prestaciones de servicios turísticos

Respecto a este tema, cabe destacar que, la operatividad para los expertos va a registrar un incremento en la inversión en cualificación y en nuevos servicios en las prestaciones de servicios; consideradas estrategias de mejora de competitividad y factores de innovación de la oferta. Acerca del nivel de actividad, sostuvieron que en los balnearios habrá una disminución en la ocupación de unidades de sombra y de la rentabilidad, pero un aumento en la lealtad en la competencia; y para los hoteles, la rentabilidad también se verá en descenso (Figura 63).

En el nuevo escenario, los expertos consensuaron en que los factores que influirán en el desempeño de las prestaciones son: en primer lugar, la innovación de servicios, tanto de producto y proceso, en métodos de gestión o social e institucional (Alonso y Méndez, 2000). En el destino se observa particularmente la tendencia en innovaciones de proceso.

Sin embargo, tres tendencias asociadas a la rentabilidad de las prestaciones atentan con la incorporación de innovaciones: la temporada de trabajo acotada para los balnearios y capacidad ociosa en hoteles, la guerra de precios y competencia desleal, y la dificultad de invertir tecnológicamente o modernizar los servicios.

Figura 63*Operatividad futura de las prestaciones según los expertos*

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, la profesionalización y cualificación de recursos humanos, clave en el desarrollo territorial (Alburquerque, 2004) y consideradas innovaciones de gestión (Alonso y Méndez, 2000), fuentes (Kim, 2000) y factores de competitividad (Alonso Ferreras, 2010). Actualmente no hay ninguna tendencia en el destino referida a este elemento, por lo cual se convierte en uno de los temas en los que sería necesario trabajar.

En tercer lugar, la responsabilidad social de las prestaciones, asociada al compromiso social y medioambiental que asumen las organizaciones (Clarkson, 1995) y que influye en la gestión ambiental y calidad del destino. Esto tiene su correlato en la macrotendencia del mercado referida a esta cuestión.

Respecto a la supervivencia de los negocios, los expertos coincidieron en que dependerá de la capacidad de adaptación, tanto a las tendencias del mercado como al contexto. Si bien no se registra una tendencia específica sobre este tema en el destino, la pandemia implicó que las prestaciones debieran adaptarse a los nuevos requisitos, protocolos y hábitos de la demanda.

En este sentido, otro de los temas es la satisfacción de la demanda, que se instituye como un factor de competitividad (Porter, 1990; Kim, 2001; Dwyer y Kim, 2003; Alonso Ferreras, 2010); y que particularmente en Miramar se respalda en una tendencia de crecimiento en el número de prestaciones que brindan servicios de esparcimiento y recreación para responder a las nuevas necesidades de los turistas y residentes. Sobre la postpandemia de la COVID-19, además, mencionaron a la capacidad de brindar seguridad

y confianza a los consumidores. Se vuelve esencial garantizar las medidas de protección a los usuarios. Esto se vincula con la macrotendencia de preferencia de la demanda destinos seguros.

Por último, nuevamente aparece la cuestión de la innovación en la prestación de servicios, lo cual guarda relación con todos los temas tratados anteriormente. La incorporación de innovaciones permite que las organizaciones se adapten y respondan ante las nuevas necesidades del mercado.

Condiciones futuras y competitividad en los destinos de sol y playa



En el escenario futuro, si bien no hubo consenso en los cambios que podrían generarse, los expertos respondieron que para ellos no habrá un aumento en el número de visitas ni en la duración de las estadias, así como en la estacionalidad de los destinos de sol y playa.

Sobre las condiciones (Tabla 33), las restricciones y oportunidades que brindará el nuevo escenario estarán más que nada asociadas a los nuevos hábitos que impone el paso de la pandemia de la COVID-19. En este sentido, los participantes resaltaron la posibilidad de aprovechar la ventaja comparativa debido a las cortas distancias a centros emisores y la utilización del auto como medio principal de traslado, considerando la valoración del turismo interno y de cercanías; lo cual coincide con la macrotendencia de crecimiento del turismo de proximidad.

A su vez, la oportunidad de desarrollar nuevas actividades recreativas que permitan la diversificación en tiempo y espacio, a partir de la valorización de los espacios al aire libre, públicos y/o verdes; que tiene su correlato en la tendencia de motivación y preferencia de la demanda por destinos con entornos naturales. Esto permitiría evitar la concentración, cumplir con los aforos y la propagación del virus por contagio. En vinculación, destacaron la ventaja de poder planificar y organizar las prácticas teniendo en cuenta el número de usuarios, tiempos y zonificaciones.

Por último, sostuvieron que el actual contexto servirá para formular estrategias y planes que permitan al destino dar respuesta ante eventuales contingencias. Lo sucedido no tuvo precedentes y las administraciones no contaban con medidas para su gestión.

Tabla 33*Oportunidades y restricciones del futuro escenario según los expertos*

 Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja comparativa por proximidad a centros emisores y la utilización del auto como medio principal de traslado • Desarrollo de nuevas oportunidades recreativas que permitan la diversificación en tiempo y espacio, a partir de la valorización de espacios públicos y verdes y actividades al aire libre • Formulación de estrategias y planes que permitan al destino dar respuesta ante eventuales contingencias • Planificación y organización de actividades recreativas al aire libre en número de usuarios, tiempos y zonificaciones 	 Restricciones
	<ul style="list-style-type: none"> • La redefinición del número de personas que podrán disfrutar del destino y las distintas actividades en simultáneo 	

Fuente: Elaboración propia

No obstante, si bien el nuevo escenario permitiría planificar y mejorar la gestión, implicará la redefinición del número de personas que podrán disfrutar del destino y las distintas actividades en simultáneo. Ello sería una restricción ya que influirá en la rentabilidad, los horarios y la diagramación de turnos, generando tal vez capacidad ociosa en las instalaciones y no haciendo un aprovechamiento máximo de los equipamientos y servicios.

Acerca de la competitividad del destino (Figura 64), los expertos coincidieron que dependerá en gran medida de la capacidad de inversión local y el acceso al crédito, lo que influye en otras variables como la formación y cualificación de recursos humanos o la incorporación de innovaciones en el territorio. Además, se observa una concordancia con las tendencias observadas, particularmente de las prestaciones: sin inversión no hay incorporaciones tecnológicas o modernización de los servicios.

Asimismo, resaltaron la importancia de los atributos intangibles del destino, que se convierten en un diferencial y, por lo tanto, modelan ventajas comparativas y competitivas. Podría asociarse a la tendencia acerca de la preferencia de la demanda por destinos seguros.

Otro de los temas que destacaron se asocia con las relaciones y vínculos que se establecen en el sector. En este sentido, sostuvieron que son necesarias mejores políticas e instrumentos, así como la coordinación entre las instituciones y organismos de la administración pública. También, la cooperación público-privada y las redes de empresariales. Estos son factores que influyen en el desarrollo (Albuquerque y Pérez Rossi, 2013) y en la competitividad territoriales (Puerta, 2013). La colaboración de todos los actores se constituye en el elemento clave para articular el desarrollo turístico de un determinado territorio (Alburquerque, 2003). Pueden asociarse a las tendencias registradas del destino: la articulación y correlación de los dispositivos de la administración pública; a la necesidad de revertir la eventualidad en los vínculos intersectoriales; los enlaces entre prestadores y estrategias conjuntas; y la valoración de la cultura emprendedora local, que contribuye a la creación de relaciones entre en el sector productivo.

A su vez, determinaron que la competitividad dependerá de las cuestiones del contexto económico, político, ambiental, tecnológico, que modela al mercado turístico; de las condiciones y motivaciones de la demanda; y de la características y adaptaciones de la oferta. Debido al carácter sistémico y complejo del turismo, el contexto cumple un papel significativo influenciando en el desempeño de cada una de sus partes (García, 2006). Aquí cobran protagonismo las premisas que se impongan (sustentabilidad) o las tendencias de preferencia de la demanda (destinos seguros, mayor calidad ambiental, entornos naturales).

Por otro lado, consideraron al equilibrio entre la satisfacción de los intereses de la comunidad local y de sus visitantes: los procesos de desarrollo deben atender a las necesidades de las sociedades, proporcionando una mejora en su calidad de vida. Si bien no hay una tendencia referida explícitamente a este punto, uno de los objetivos del desarrollo sostenible es procurar el cumplimiento de las expectativas de los residentes y turistas.

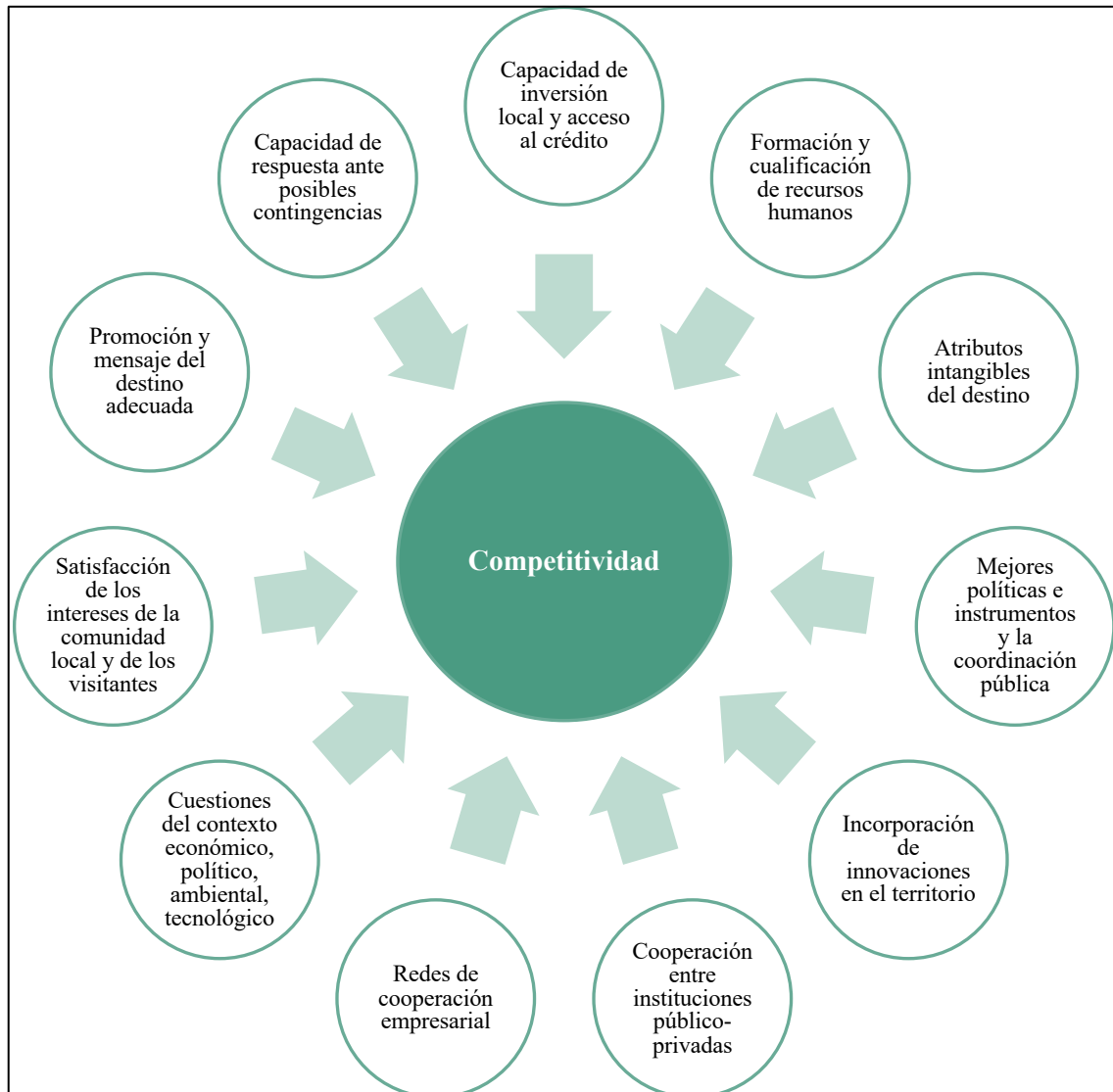
En este contexto, marcado por la posibilidad de garantizar la seguridad de los turistas en sus viajes, los expertos sostuvieron que se vuelve conveniente realizar una promoción y brindar un mensaje de destino seguro y con condiciones de salubridad y sanitarias adecuadas. Así, dar certezas respecto a la capacidad de responder ante los nuevos requerimientos de la demanda, lo que se refleja en una de las macrotendencias registradas.

En último lugar, reconocieron la relevancia de la capacidad de respuesta ante posibles contingencias en el nuevo escenario. Si bien no hay una tendencia coincidente en

el destino, esto se encuentra asociado con la capacidad de adaptación y la creación de planes de emergencia, mencionados anteriormente.

Figura 64

Factores de competitividad en el futuro escenario según los expertos



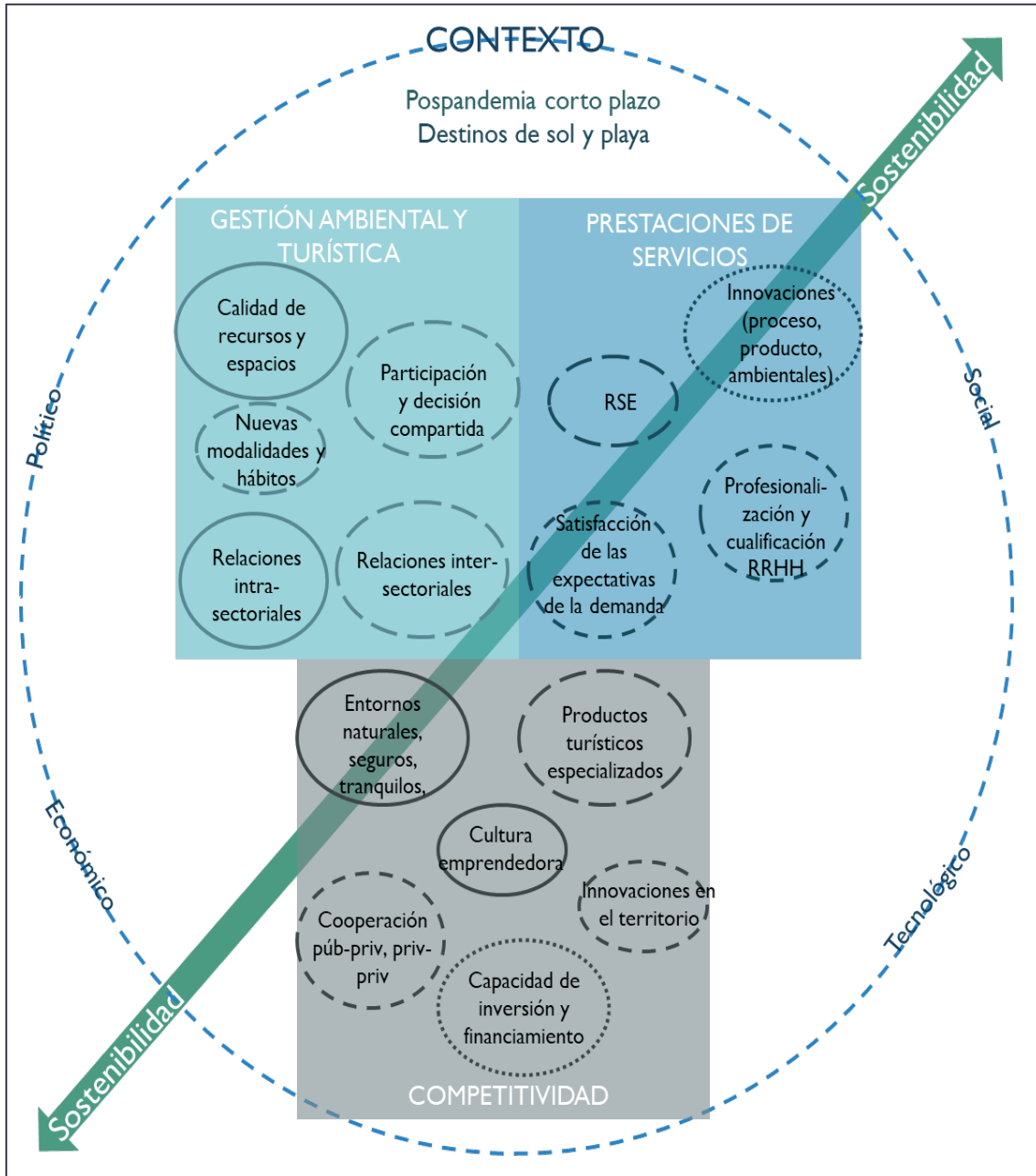
Fuente: Elaboración propia

A modo de síntesis, el escenario futuro postpandemia y corto plazo, de los destinos de sol y playa, en las dimensiones de gestión ambiental, prestaciones de servicios y competitividad quedaría caracterizado como se presenta en la Figura 65. El tamaño de los óvalos indica la relevancia del tema (mayor tamaño, mayor importancia) y el tipo de línea el estado actual de ese tema en Miramar (cuanto más sólida, mejor posición frente a ese

punto). Todos los temas se encuentran atravesados por la sustentabilidad como premisa de desarrollo.

Figura 65

Escenario turístico



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, esta tesis se centró en el análisis de la dinámica turística en territorio, con énfasis en los actores estratégicos locales, particularmente prestaciones de servicios turísticos, y sus interrelaciones; las capacidades y condiciones endógenas locales, y efectos sinérgicos resultantes; y las tendencias y proyecciones para el escenario futuro. En el destino Miramar, conformado por componentes físicos, empresas que prestan servicios al turista, instituciones vinculadas a la actividad y la comunidad local anfitriona, es donde se producen las implicaciones geográficas, económicas, sociales y culturales derivadas de la actividad en estudio.

La complementariedad de métodos empleada en la investigación contribuyó a tener distintas aproximaciones al tema y a alcanzar mayor validez en el conocimiento científico. El abordaje fenomenológico permitió explorar, describir y comprender desde la perspectiva de los actores, el objeto de estudio. Las entrevistas y encuestas realizadas fueron la fuente clave para el análisis sectorial y territorial. El método Delphi, resultó en un instrumento útil para realizar predicciones y obtener información sobre el futuro, siendo la herramienta central en el análisis prospectivo.

En el **diagnóstico sectorial** se estableció que las prestaciones de servicios turísticos estudiadas, alojamientos y balnearios, desempeñan un rol fundamental en la oferta y en la imagen final del destino y por ello es necesario que incorporen innovaciones en sus desempeños. Las prestaciones consultadas han implementado innovaciones ambientales en los últimos años. Sin embargo, se encuentran en un nivel incipiente, asociadas principalmente prácticas de uso eficiente y buenas prácticas ambientales (que no representan grandes modificaciones en las operatorias y poseen menores costos para su puesta en práctica). En la mayoría de los casos, han sido resultado de la iniciativa propia, por un cambio en los valores asignados al ambiente y la conciencia ambiental de los prestadores.

Las condiciones endógenas del sector, para la incorporación de la sustentabilidad ambiental y de prácticas proambientales en las prestaciones, presentan posibilidades respaldadas en la voluntad e iniciativa de integrar prácticas ambientalmente responsables, implementar innovaciones y desarrollar productos para desestacionalizar y desconcentrar la demanda. En cambio, las restricciones observadas son estructurales y de índole económica, a causa de la baja rentabilidad e incapacidad de inversión. Esto afecta a su

competitividad y viabilidad en el largo plazo y, en definitiva, a la posibilidad de una verdadera reconversión o reacondicionamiento. Asimismo, se observaron restricciones de orden político, por la ausencia de espacios sistematizados de participación, de integración y coordinación público-privado, y por la discontinuidad de la política y gestión turística que repercuten en la actividad de los servicios.

Por consiguiente, el desempeño ambiental de las prestaciones y su contribución a la sustentabilidad del destino se encuentran limitados por la dependencia a la dimensión económica. En las condiciones actuales, los prestadores no poseen gran capacidad de llevar a cabo grandes innovaciones y responder a objetivos de sustentabilidad ambiental en sus operatorias.

En el **diagnostico territorial**, se determinó, primero, que las relaciones entre los actores estratégicos del sector turístico de Miramar son débiles en lo intersectorial y en la escala local, pero con vínculos estables en lo intrasectorial, en los distintos niveles.

Segundo, que las condiciones de la oferta y de los recursos del destino, resultan adecuadas. Y si bien hay entornos naturales con buenos parámetros de calidad ambiental y que permiten experiencias recreativas de calidad, existe un riesgo ambiental que amenaza la funcionalidad turística en el recurso convocante. Además, a pesar de todas las iniciativas de diversificación e instalación de nuevos productos sigue habiendo una prevalencia y dependencia al sol y playa.

Tercero, que los efectos sinérgicos, que surgen de la asociación de estos componentes en territorio, dan cuenta de la existencia de una intención de construir una visión compartida. Esto se ve respaldado por los efectos tendientes a la búsqueda de una mayor viabilidad política y económica.

Cuarto, que las capacidades locales que más despliegue presentan son las vinculadas con la creación del entorno adecuado para el desarrollo, a partir de la mejora en la coordinación entre actores y de la existencia de espacios con buena calidad ambiental (nivel meso); le siguen las que se dirigen a alcanzar una mayor innovación territorial, a través de la modernización de la administración y gestión de actividades productivas (nivel micro), y las que se basan en asegurar condiciones de estabilidad y de adecuación del marco regulatorio debido a la normativa desarrollada en concordancia con el contexto (nivel macro). Por último, las menos desarrolladas son las que se sustentan en la animación

social y la concertación de actores (nivel meta), aunque en la actualidad se observan iniciativas para su impulso.

Así, las relaciones existentes, la participación, asociativismo y las estrategias para afrontar desafíos y oportunidades de los actores estratégicos del sector; las características del sistema productivo local de Miramar; la calidad institucional y gestión de la administración pública; y los efectos sinérgicos observados, condicionan los procesos territoriales e influyen en su competitividad. En consecuencia, la sustentabilidad como eje de desarrollo definida en la visión compartida y en los lineamientos normativos, se concretiza parcialmente.

En el **análisis prospectivo**, se establecieron las tendencias y examinaron las proyecciones de los expertos, para definir el escenario. En este sentido, se analizaron tres cuestiones clave: la gestión turística ambiental, las prestaciones de servicios turísticos y la competitividad del destino.

Entonces, en el futuro escenario, la gestión turística ambiental, deberá prestar especial atención a la calidad de recursos y espacios turísticos, así como los impactos que en ellos genere la actividad. Sobre la planificación y administración, procurar afianzar las relaciones intra e intersectoriales y la participación y la toma de decisiones compartidas. Respecto a los temas que se tendrán en cuenta, cobran importancia las nuevas modalidades de turismo y los hábitos de la demanda. El eje del desarrollo será la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

En las prestaciones, se registrará un aumento de innovaciones, y se requerirá de la profesionalización y cualificación de recursos humanos. El desempeño dependerá concretamente de la capacidad de satisfacción de las expectativas de la demanda y de la capacidad de adaptación a los requerimientos del contexto. La responsabilidad social empresaria será un tema que se deberá considerar en los servicios. La rentabilidad seguirá siendo uno de los puntos en los que habrá que trabajar.

En la competitividad, se valorarán los entornos naturales, seguros y tranquilos. Los atributos intangibles y la cercanía a los centros emisores, se constituirán en ventajas comparativas. Será necesaria una especialización de productos. Se revalorizará la cultura emprendedora, como marco del desarrollo. La capacidad de inversión y financiamiento influirá en gran medida en el logro de la competitividad y en la incorporación de innovaciones en el territorio.

De esta manera, los resultados obtenidos permitieron visualizar de qué forma se compatibiliza la viabilidad medioambiental y la viabilidad económica de las prestaciones de servicios turísticos en Miramar. Además, observar en territorio las distintas formas de articulación interinstitucional y lógicas de red subyacentes, así como la viabilidad política y social, que favorecen la concreción de objetivos de sustentabilidad.

La determinación de los efectos sinérgicos, a partir de las condiciones y características del destino, delimitó cuáles son los puntos centrales potenciadores del desarrollo sustentable en el territorio. Igualmente, el análisis de las capacidades, a través del enfoque de la competitividad territorial del destino turístico, hizo comprensible la realidad desde un abordaje integrado considerando las lógicas de los distintos actores intervinientes en el sector.

Las tendencias del actual escenario conllevaron al establecimiento de la línea de base sobre la cual se debe partir, para dirigir la gestión del destino. Al complementarlo y contrastarlo con las proyecciones establecidas por los expertos, permitió definir el escenario futuro corto plazo y tendencial.

El análisis realizado y los resultados obtenidos pueden instituirse como un instrumento de consulta y una herramienta diagnóstica para los agentes locales y gestores del destino, que permita contribuir en orientar la toma de decisiones y a la transformación territorial. Por ello, cabe mencionar algunas recomendaciones que podrían llevarse a cabo para una mejor gestión y poder alcanzar un desarrollo turístico más sostenible, considerando todas las dimensiones del desarrollo e involucrando a la mayor cantidad de actores, actividades y sectores.

En primer lugar, desde la dimensión social y política, si bien existen lineamientos de política turística dirigidos a la mejora de la competitividad y la sustentabilidad del destino, en la práctica presentan dificultades para su materialización. Es necesario resolver las brechas entre lo planeado y lo llevado a cabo. Sumado a esto, se debe trabajar en el fortalecimiento institucional y la coordinación público-privada; y las capacidades que más hay que desplegar son las que se sustentan en la animación social y la concertación de actores.

Entonces, además de la implementación actual del órgano mixto consultor, podría instaurarse un dispositivo de cogestión permanente que permita incorporar a la comunidad local en la toma de decisiones. De esta manera, poder planificar con objetivos de largo

plazo y con el involucramiento de todos los sectores participantes de la actividad turística, considerando las distintas lógicas, necesidades e intereses de los actores sociales.

En segundo lugar, desde la dimensión ambiental, es necesario comprender la alta vulnerabilidad del espacio litoral por el avance de la erosión y los impactos del turismo. Se deberá procurar mantener la calidad y estabilidad del recurso costero, que es principal atractivo del destino y motivador del desplazamiento de los turistas. En este sentido, podría concretarse la actualización y ejecución del plan de manejo del frente costero, esbozado en el plan de desarrollo turístico (2014), de acuerdo con pautas de gestión integrada del litoral, establecidas en los distintos documentos técnicos y normativos a nivel nacional y provincial.

En tercer lugar, desde la dimensión económica, se vuelve esencial tornar más competitivo al destino en otras modalidades y productos, asociados con la naturaleza y/o bienestar, y afianzar en el imaginario del turista las nuevas oportunidades ocio-recreativas. De este modo, atraer nuevos segmentos, desconcentrar a la demanda en tiempo y espacio, aprovechar la capacidad instaurada, y alcanzar un turismo de todo el año para contribuir en la rentabilidad de las distintas empresas del sector.

Finalmente, la investigación puede ser la base para futuras líneas, que continúen profundizando acerca del rol, en el destino, de las prestaciones estudiadas (o nuevas prestaciones turísticas) así como la efectivización o no del escenario diseñado. Asimismo, replicar el estudio en otros destinos de la costa atlántica bonaerense para permitir la comparación de casos. Por último, ampliar el horizonte de análisis incorporando la perspectiva de la demanda y de la comunidad anfitriona, actores clave no abordados en la presente investigación.

REFERENCIAS

- ACHA, T. (1996). *100 años de Anecdotario Histórico de Miramar (1888-1898)*. Miramar, Tekmo, Gráfica Digital.
- AGARWAL, S. (2005): Global–Local Interactions in English Coastal Resorts: Theoretical Perspectives. *Tourism Geographies*, 7(4), 351-372.
- AGUILAR, J., YEPES, V., ESTEBAN, V. Y SERRA, J. (2000). Calidad y gestión de recursos costeros. *V Jornadas Españolas de Ingeniería de Costas y Puertos*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia, II, 877-890.
- AGUILÓ, E., ALEGRE, J., Y SARD, M. (2005). The persistence of the sun and sand tourism model. *Tourism management*, 26(2), 219-231.
- ALBINO, V., GARAVELLI, A. C., Y SCHIUMA, G. (1998). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm. *Technovation*, 19(1), 53-63.
- ALBURQUERQUE, F. (2003). *Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local*. Madrid, España: Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- ALBURQUERQUE, F. (2004). *El Enfoque del Desarrollo Económico Local*. Cuadernos DEL N°1. Buenos Aires: OIT.
- ALBURQUERQUE, F., DINI, M., Y PEREZ, R. (2015). El enfoque del desarrollo económico territorial. *En Costamagna, P. y Pérez S. (comp.). Enfoques, estrategias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDEL*. Buenos Aires, Argentina: Programa ConectaDEL, Fondo Multilateral de Inversiones (BID), 14-45
- ALBURQUERQUE, F., Y PÉREZ ROSSI, S. (2013). El Enfoque sobre el Desarrollo Territorial. Recuperado de: <http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUESOBRE-EL-DESARROLLOTERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
- ALCOCER LIZCANO, J. A. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. *Revista Lebret*, (5), 271-291.

- ALEDO, A., LOLOUM, T., ORTIZ, G., Y GARCÍA-ANDREU, H. (2013). El turismo residencial internacional en el nordeste de Brasil: un análisis de partes interesadas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 142(1), 3-23.
- ALMIRÓN, A. V. (2004). Turismo y espacio. Aportes para otra geografía del turismo. *GEOUSP Espaço e Tempo (Online)*, 8(2), 166-180.
- ALMIRÓN, A. V., BERTONCELLO, R., KUPER, D., Y RAMÍREZ, L. (2008). El turismo como impulsor del desarrollo en Argentina. Una revisión de los estudios sobre la temática. *Aportes y transferencias*, 12(1), 57-86.
- ALONSO FERRERAS, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(2), 201-220.
- ALONSO Y MÉNDEZ (2000). *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Madrid: Civitas
- ALONSO, O. (2004). La lógica de los actores y el desarrollo local. *Revista Pilquen*, 6(6)
- ANAYA AGUILAR, R. M. (2011). “*Diagnóstico y tendencias del turismo de balnearios en Andalucía*” (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga.
- ANTÓN CLAVÉ, S. A. (1998). La urbanización turística. De la conquista del viaje a la reestructuración de la ciudad turística. *Documents d'anàlisi geogràfica*, (32), 17-43.
- ANTÓN CLAVÉ, S. A. (2004). De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral. *Papeles de economía española*, (102), 316-333.
- ANTÓN CLAVÉ, S., Y DURÓ, J. (2009). *Competitividad y sistemas de innovación territorial en turismo. Working Papers Innova 1*. Tarragona, España: URV-Diputació de Tarragona.
- ARAUJO COSTA, H., Y DO NASCIMENTO, E. P. (2011). Los conflictos buenos (y no tan buenos). Las relaciones sociales entre las micro y pequeñas empresas en destinos turísticos de Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 977-996.
- ARIZAGA, X., CARRAHA, J., Y MORIS, R. (2018). El mapeo de actores. Una herramienta para la planificación integrada del territorio. *Intervención*, (8).
- ARTIGUES, A. A. (2001). Turismo de espacios litorales e insulares. En Barrado, D. A., y Calabuig, J. (eds.). *Geografía mundial del turismo*. España: Síntesis (91-122).

- ARZE, J.C., GONZÁLEZ, H., PADILLA, A. Y SAMPER, M. (2016) *Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales*. Coronado –Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura:
- ASTIGARRAGA, E. (2003). *El método Delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto, 1-14.
- ÁVILA BERCIAL, R., Y BARRADO TIMÓN, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de turismo*, 15, 27-43.
- BAÑOS CASTIÑEIRA, C. J. (2016). El turismo de sol y playa en una nueva etapa. *Canelobre: Revista del Instituto Alicantino de Cultura " Juan Gil-Albert"*, (66), 268-277.
- BARNET VICEN, B. (2018). “*Mapeo de actores claves del alojamiento turístico en Santa Clara*” (Tesis doctoral), Universidad Central " Marta Abreu" de Las Villas. Facultad Ciencias Económicas. Departamento de Turismo.
- BARRADO TIMÓN, D. A. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios turísticos*, 160, 45-68.
- BARRADO TIMÓN, D. A. (2016). Destino turístico y competitividad territorial: una aproximación desde la geografía a la competitividad territorial y al papel del territorio como factor competitivo. *Esicmarket*, (154), 233-273.
- BARRAGÁN MUÑOZ, J.M. (2003). *Medio Ambiente y Desarrollo en Áreas Litorales. Introducción a la Planificación y Gestión Integradas*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- BARRAGÁN MUÑOZ, J.M. Y DE ANDRÉS, M. (2016). Aspectos básicos para una gestión integrada de las áreas litorales de España: conceptos, terminología, contexto y criterios de delimitación. *Journal of Integrated Coastal Zone Management- Revista de Gestão Costeira Integrada*, 16 (2), 171-183.
- BERTONCELLO, R. (1993). Configuración socioespacial de los balnearios del Partido de la Costa (Provincia de Buenos Aires).
- BERTONCELLO, R. (2002). Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. *Aportes y transferencias*, 6(2), 29-50.

- BERTONCELLO, R. (2006). *Turismo, territorio y sociedad. El mapa turístico de la Argentina*. Argentina: CLACSO.
- BIEN, A. (2006). Una guía simple para la certificación del turismo sostenible y el ecoturismo. *Center for Ecotourism and Sustainable Development*, 1-32.
- BIGNÉ, FONT Y ANDREU (2000). *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Madrid: ESIC.
- BLANCO, E., LOZANO, J., Y REY-MAQUIEIRA, J. (2009). A dynamic approach to voluntary environmental contributions in tourism. *Ecological Economics*, 69(1), 104-114.
- BLUET, J. C., Y ZEMOR, J. (1970). Geographic perspectives-scenario and territorial development methods-method and direction of research. *METRA*, 9(1), 111-127.
- BOISIER, S. (2000). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. *Revista Brasileira de estudos urbanos e regionais*, (2), 39.
- BOTERO, C. M. (2008). Proposal of management framework for tourist beaches based on ICM. Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- BOTERO, C. M., PEREIRA, C., Y CERVANTES, O. (2013). *Estudios De Calidad Ambiental De Playas En Latinoamérica: Revisión De Los Principales Parámetros Y Metodologías Utilizadas*. 41-51.
- BRIASSOULIS, H. (2002). Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of tourism research*, 29(4), 1065-1085.
- BRUNDTLAND, G. (1987). *El desarrollo sostenible. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Asamblea General de las Naciones Unidas*. Recuperado de: <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland>.
- BUFFA, F., FRANCH, M., Y RIZIO, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 194, 656-664.
- CABRERA, J. A., PÉREZ-MARTÍNEZ, M. Y RIBAS, P. (2007). *Escenarios energéticos*. OPTI- IDEA
- CALLIZO SONEIRO, J. (1991). *Aproximación a la geografía del turismo*. Madrid: Síntesis

- CAMACARO SIERRA, L., RODRÍGUEZ SILVA, M, CALDERA DE UGARTE, N. Y CESTARY COLMENARES, J. (2012). Visión actual del desarrollo turístico urbano de Maracaibo. Método Delphi. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(3).
- CAÑUETO, J., MUÑOZ, M. J., BORTHIRY LOREFICCHI, N., Y CORBO, Y. A. (2013). Turismo, territorio y sociedad. Reflexiones sobre el caso Miramar. *En XII Jornadas Nacionales y VI Simposio de Investigación-Acción en Turismo*.
- CÁRDENAS GARCÍA, P. J. (2011). La competitividad turística en los países del Mediterráneo: análisis de los factores determinantes. *Journal of Tourism Analysis= Revista de Análisis Turístico*, (12), 11-22.
- CARDOSO TORRES, J. P. (2012). “Hacia un esquema de análisis para la competitividad territorial, insumo para procesos de planificación del desarrollo territorial” (Tesis de maestría) Facultad de Arquitectura y Diseño, Pontificia Universidad Javeriana
- CARMONA-MORENO, E., CÉSPEDES-LORENTE, J. AND DE BURGOS-JIMENEZ, J. (2004) Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance. *Service Industries Journal*, 24 (3), 101–130.
- CARO GONZÁLEZ, F. J., ACOSTA GUZMÁN, J. A., ORGAZ AGÜERA, F., Y INDEC (2010). Cartografía y códigos geográficos del Sistema Estadístico Nacional. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-Codgeo>.
- CASTELLANOS VERDUGO, M. (2015). Turismo, desarrollo sostenible y percepción de los stakeholders. Un estudio de caso en República Dominicana. *Revista de Economía del Caribe*, 15, 153-182.
- CEPEDES LORENTE, J., DE BURGOS Y JIMÉNEZ, J. (2004). Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros. *Dirección y Organización*, (30).
- CIBINSKIENE, A., Y SNIESKIENE, G. (2015). Evaluation of city tourism competitiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 105-110.
- CLAVER CORTES, E., MOLINA AZORIN, J. F., Y TARI GUILLO, J. J. (2005). Gestión de la calidad y gestión medioambiental. Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones.

- CLAVER CORTÉS, E., PEREIRA MOLINER, J., MOLINA AZORÍN, J. F., 7 TARÍ GUILLÓ, J. J. T. (2007). El compromiso medioambiental de los hoteles españoles y el impacto sobre su rendimiento. *Revista de Análisis Turístico*, (3).
- CLARKSON, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- CORDERO-SALAS, P., CHAVARRÍA, H., ECHEVERRI, R., Y SEPÚLVEDA, S. (2003). Territorios rurales, competitividad y desarrollo. *Cuaderno Técnico*, 23.
- CORREDOR, E., Y CABEZA, M. (2008). El turismo sostenible y endógeno: una nueva actividad económica en Venezuela. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 12(47), 99-103.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3),137-152.
- DADÓN, J. R. (2005). Historia ambiental y turismo en la costa bonaerense: De playas, vacaciones y ecología. *Todo es Historia*, 450, 54-62.
- DALKEY, N., BROWN, B., Y COCHRAN, S. (1969). *The Delphi method, III: Use of self-ratings to improve group estimates*. Santa Mónica, Estados Unidos: Rand Corporation.
- DAVIS, A., Y TSEGAYE, L. (2009). *Desarrollo de capacidades: Texto básico de PNUD*. Nueva York: PNUD.
- DEL CASTILLO, M. (2014). *Procesos y mecanismos de concertación: mapeo de actores*. HELVETAS: Suiza.
- DENZIN, N. (1978). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods (2da ed.)*. Nueva York: Mc-Graw Hill.
- DEWALT, K., Y DEWALT, B. R. (2002). *La observación participante: una guía para los trabajadores de campo*. Walnut Creek, Estados Unidos: Alta Mira Press.
- DIÉGUEZ CASTRILLÓN, I. D., GUEIMONDE CANTO, A., SINDE CANTORNA, A., Y BLANCO CERRADELO, L. (2015). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 5(2), 101-124.
- DONAIRE, J. A. Y MUNDET I CERDAN, L (2002). *Estrategias de reconversión de los municipios litorales catalanes*. In *Turismo y transformaciones urbanas en el siglo XXI* (pp. 39-49). España: Universidad de Almería.

- DOS SANTOS, M. A., MORENO, F. C., ESCAÑO, F. M., Y VALANTINE, I. (2017). Influencia de la RSC en la transmisión de imagen en el patrocinio turístico deportivo. *Revista Iberoamericana de Psicología del ejercicio y el deporte*, 12(1), 23-31.
- DWYER, L., Y KIM, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- EDMUNDS, H. (1999). The focus group research handbook. *The Bottom Line*, 12 (3).
- EJARQUE, J. (2005). destinos Turísticos de Éxito–Diseño. Creación, Gestión y Marketing. Madrid, Ediciones Pirámide.
- ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D., Y MEYER-STAMER, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2011). Recuperación de los estudios del futuro a través de la prospectiva territorial.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M., MORATO, A., Y RODRÍGUEZ, A. (2005). *Estudio de prospectiva del Sector Turismo: escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas*. Fundación OPTI.
- FERNÁNDEZ, G., Y NARVÁEZ, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, (2), 295-308.
- FERNÁNDEZ, J. I. P. (2005). “*Criterios para una política turística sostenible en los parques naturales de Andalucía*” (Tesis Doctoral). Universidad de Jaén.
- FLORES RUIZ, D. (2008). “*Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*” (Tesis Doctoral) Universidad de Huelva.
- FORCINITI, L., Y ELBAUM, J. (2001). *La prospectiva qué es y para qué sirve*. Secretaria Para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación Productiva. Dirección Nacional de Planificación y Evaluación.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (2007). *Informe de Competitividad*.

- FRAGUELL SANSBELLÓ, R. M. (2011). Las certificaciones ambientales como nuevos instrumentos de gestión turística. El caso de The Green Key. Proyecto MEVAPLAYA-11. Departamento de Geografía de la Universidad de Girona.
- FYALL, A. Y GARROD, B. (2004). Towards a methodology for implementing the concept. *Tourism, development and sustainability*, 3, 372.
- GABIÑA, J., Y SEGURADO LLORANTE, J. L. (1999). *Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto de futuro*. Colombia: Alfaomega, Marcombo
- GARCÍA VALDÉS, M., Y SUÁREZ MARÍN, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267.
- GARCÍA, F. J., Y ARMAS, Y. (2007). Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 47-66.
- GARCÍA, R. (2006). *Sistemas complejos: conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Editorial Gedisa.
- GIDDENS, A. (1995). La teoría de la estructuración. entrevista. *Cuadernos de Sociología*, 6.
- GIL TOLEDO, J. J. (2017). El clúster como modelo de red empresarial, una opción relevante para la competitividad del subsector del turismo en Colombia. *Tendencias*, 18(1), 101-117.
- GÓMEZ BELLO, E., ANFUSO, G., MACIAS, A., NACHITE, D., BENAVENTE, J., Y BARRAGÁN, J. M. (2006). *Estudios previos para una propuesta de gestión integrada en las costas mediterráneas de Marruecos: el tramo Ceuta-Cabo Negro*. Cádiz: UCA, Universidad Abdelmalek Essâadí y Junta de Andalucía.
- GÓMEZ BRUNA, D. Y MARTÍN DUQUE, C. (2015). La participación de los stakeholders en los destinos turísticos españoles: análisis de la situación actual. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (65), 151-174.
- GONZÁLEZ DÍAZ, J. G., GARCÍA-VELASCO, R., RAMÍREZ-HERNÁNDEZ, J. J., Y MARTÍNEZ, T. C. (2013). La territorialización de la política pública en el proceso de gestión territorial como praxis para el desarrollo. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72).

- GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, M. M., LEÓN GONZÁLEZ, C. J., Y PADRÓN FUMERO, N. (2006). Obsolescencia y políticas de renovación medioambiental en el sector turístico. Cuadernos económicos de ICE.
- GONZÁLEZ HERRERA, M. G., Y PALAFOX MUÑOZ, A. (2007). Hoteles todo incluido en Cozumel: aproximación hacia la sustentabilidad como elemento competitivo del destino. *Revista Turismo em Análise*, 18(2), 220-244.
- GONZÁLEZ, R. C., Y MENDIETA, M. D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, (23), 111-128.
- GOODWIN, H. (2016). *Responsible tourism: Using tourism for sustainable development (2nd edition)*. Oxford: Goodfellow Publications
- GOOROOCHURN, N. y SUGIYARTO, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- GUIMARÃES, R. P. (1998). Aterrizando un cometa: indicadores territoriales de sustentabilidad. Santiago de Chile: CEPAL.
- GUIMARÃES, R. P. (2001). La sostenibilidad del desarrollo entre Rio-92 y Johannesburgo 2002: éramos felices y no sabíamos. *Ambiente & Sociedade*, 5-24.
- HARVEY, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Distrito Federal: Ediciones Akal.
- HART, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The economic journal*, 105(430), 678-689.
- HASSAN, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245
- HERNÁNDEZ FLORES, Y., GONZÁLEZ, M. R., & CUARTAS, M. Á. E. (2019). Planeación estratégica prospectiva en las organizaciones turísticas. *AlfaPublicaciones*, 1(3), 20-38.
- HERNÁNDEZ MARTÍN, R. (2020). Un enfoque sistémico para entender y afrontar la crisis turística. En *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades (pp. 45-49)*. Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., Y BAPTISTA, M. P. (2016). *Metodología de la investigación (6ta. ed.)*. México DF: Mc Graw Hill.

- HERNÁNDEZ, F. M. (2019). Estudio sobre la mercantilización de las playas en la costa marítima bonaerense. *Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía*, (25), e017-e017.
- HIERNAUX, D. (1989). La dimensión territorial de las actividades turísticas. *Teoría y praxis del espacio turístico*, 51-66.
- HIERNAUX, D. (1996). Globalización, integración y nuevas dimensiones territoriales: Una aproximación conceptual. *Diseño y sociedad*, (6), 40-49.
- HONG, W. C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current issues in tourism*, 12(2), 105-132.
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA (2005). *Sistema de Gestión de Uso Público de Playas Turísticas*. España: ICTE
- IRAM-SECTUR (2005). Norma IRAM- SECTUR 42100 “Gestión de la Calidad, la Seguridad y Ambiente en balnearios”.
- IRAM-SECTUR (2008). Norma IRAM-SECTUR 42200 “Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente”.
- ISUANI, F. J. (2012). Instrumentos de políticas públicas. Factores claves de las capacidades estatales. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 12(19), 51-74.
- IVANOVA, A. Y ÁNGELES, M. (2014). Hacia un nuevo paradigma de desarrollo para superar la crisis multidimensional. Alicia Girón (Coord.) *Entre la profunda recesión y la gran crisis. Nuevas interpretaciones teóricas y alternativas*, pp. 83-105, Distrito Federal: Universidad Nacional Autónoma de México.
- IVARS BAIDAL, J. (2001). La planificación turística de los espacios regionales en España.
- JARA MONTOYA, A. G. (2016). *Evaluación de la oferta de Servicios Turísticos del Cantón Colta para promover el desarrollo local* (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2016).
- JIMÉNEZ MARTÍNEZ, A. D. J. (2005). Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas. México. Universidad del Caribe.

- JUAN, S.Y ROUSSOS, A. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256*, Universidad de Belgrano. Recuperado de: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf
- JUSTAFRE GARCÍA, Y. (2009). *Manejo integrado de las zonas costeras*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/471/Principios%20que%20rigen%20el%20MIZC.htm>
- KAPERÁ, I. (2018). Sustainable tourism development efforts by local governments in Poland. *Sustainable cities and society*, 40, 581-588.
- KIM, L. (2001). The dynamics of technological learning in industrialization. *International Social Science Journal*, 53, (168), 297–308.
- KIRK, D. (1995). Environmental management in hotels. *International journal of contemporary hospitality management*.
- LEE, C. F., y King, B. (2009). A determination of destination competitiveness for Taiwan's hot springs tourism sector using the Delphi technique. *Journal of vacation marketing*, 15(3), 243-257.
- LEÓN GONZÁLEZ, C. J. Y HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, M. M. (2002). Determinantes de la innovación ambiental en hotelería. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (798), 175-190.
- Ley Nacional N.º 25997 (7 enero de 2005) Ley Nacional de Turismo de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina.
- Ley Nacional N.º 25675 (27 de noviembre de 2002). Ley General del Ambiente. Buenos Aires, Argentina.
- LIGIER, H. D., BARRAL, M. P., ANGELINI, H. P., PURICELLI, M. M., MURILLO, N. L., Y AUER, A. D. (2018). *Aportes a la caracterización territorial del Partido de General Alvarado, provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- LIU, J. C. (1988). Hawaii tourism to the year 2000: A Delphi forecast. *Tourism Management*, 9(4), 279-290.
- LLOYD, J., LA LOPA, J. M., Y BRAUNLICH, C. G. (2000). Predicting changes in Hong Kong's hotel industry given the change in sovereignty from Britain to China in 1997. *Journal of Travel Research*, 38(4), 405-410.

- LOPES, A. P. F., MUÑOZ, M. M., Y ALARCÓN-URBISTONDO, P. (2018). Regional tourism competitiveness using the PROMETHEE approach. *Annals of Tourism Research*, 73, 1-13.
- LÓPEZ, R. A. Y MARCOMINI, S. C. (2011). Problemática costera de Buenos Aires. En López, R. A. y Marcomini S. C. (comps.), *Problemática de los Ambientes Costeros. Sur de Brasil, Uruguay y Argentina (109-128)*. Argentina: Croquis.
- MADOERY, O. (2001). El proyecto político local como alternativa de desarrollo. *Revista política y gestión*, 2, 25-43.
- MADOERY, O. (2008). Otro desarrollo: *El cambio desde las ciudades y regiones*. Buenos Aires: UNSAM EDITA, Universidad Nacional de San Martín.
- MAFFIONI, J., Y TESTA, J. (2019). Indicadores de sustentabilidad para la gestión ambiental de un destino turístico: el caso de Miramar (Buenos Aires, Argentina). *Aportes y Transferencias*, 17(1), 65-81.
- MAILLAT, D. (1995). Desarrollo Territorial, Milieu y Política Regional. *Revista Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 157-166
- GROSJEAN, N. y MAILLAT, D. (1999). Globalization and territorial production systems. En Fisher, M., L. Suárez-Villa y M. Steiner (eds.), *Innovation, networks, and localities*. Berlin: Springer-Verlag.
- MANTERO, J. C. (2006). *Urbanización y balnearización del litoral atlántico: Problemas y perspectivas ambientales del turismo de sol y playas. Manual de manejo costero para la Provincia de Buenos Aires*, 167-204.
- MANTERO, J. C., Y CANUETO, J. (1997). Miramar: dimensiones críticas y estrategias de desarrollo turístico. *Aportes y Transferencias*, 1(1), 25-47.
- MAÑOSO VALDERRAMA, J. (2020). Ciudad saludable en una sociedad de riesgo. En *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades (pp. 93-104)*. Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- MARTINELL, A. (1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural. *Revista Iberoamericana de Educación*, 20, 1-10.

- MARTÍNEZ RIQUELME, P. (2019). Los espacios turísticos: producción, experiencias e imaginarios. El caso de la Araucanía andino-lacustre chilena, 1900-1940. *Cuadernos de Turismo*, (44), 219-246.
- MARTÍNEZ, A. M. (2008). Los nuevos paradigmas en la transformación del desarrollo costero. *En VIII Bienal del Coloquio de Transformaciones Territoriales*.
- MARTÍNEZ, E. E. V., NECHAR, M. C., Y VILLARREAL, L. Z. (2011). Turismo y sustentabilidad: Una reflexión epistemológica. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(3), 706-721.
- MASINI, E. Y MEDINA, J. (2000). Scenarios as seen from a human and social perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 49–66.
- MATEO, J. (2000). La Sostenibilidad Ambiental en el proceso de desarrollo en Cuba. Retos para el futuro. *Seminario Iberoamericano Prospectiva sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.
- MAZARO, R. M., Y VARZIN, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Revista de Administração contemporânea*, 12(3), 789-809.
- MEDINA ARGUETA, G. D. S. y ROSADO VARELA, Á. A. (2014). La planificación turística sustentable desde un enfoque sistémico. *Gestión Turística*, (21), 09-32.
- MEDINA, J. Y ORTEGÓN, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile. 438 pp.
- MERINERO RODRÍGUEZ, R. (2008). Micro-clúster turísticos: El papel del capital social en el desarrollo económico local. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (2).
- MERINERO RODRÍGUEZ, R. (2010). Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 18, 277-304.
- MERINERO-RODRÍGUEZ, R. (2011). Redes de actores y desarrollo turístico: estudio de casos en Portugal. *Journal of Tourism Analysis= Revista de Análisis Turístico*, (11), 9-21.

- MICALLEF, A., Y WILLIAMS, A. T. (2002). Theoretical strategy considerations for beach management. *Ocean y Coastal Management*, 45(4-5), 261-275.
- MIHALIC, T. (2000) Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21, 65-78.
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (2020). *Protocolo COVID-19 para balnearios de la Costa Atlántica Bonaerense*. Buenos Aires: Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica
- MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN (2015). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable: Turismo 2025*. Buenos Aires: Ministerio de Turismo de la Nación
- MINISTERIO DEL INTERIOR, OBRAS PÚBLICAS Y VIVIENDA (2018). *Plan Estratégico Territorial Argentina: avance 2018*. Buenos Aires: Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Secretaría de Planificación
- MOLINA, S. (2005). *Turismo sin límites*. México: Centro de Emprendimiento e Innovación,
- MORALES CORTIJO, G. I. M., Y MOGOLLÓN, J. M. H. (2011). Los stakeholders del turismo. *Tourism y Management Studies*, 1, 894-903.
- MORALES DE LLANO, E. (2014). La dimensión territorial de la competitividad. *Economía y Desarrollo*, 151(1), 71-84.
- MORÍN, E. (1997). *Introducción al Pensamiento Complejo*. España: Gedisa
- MUÑOZ MAZÓN, A. Y FUENTES MORALEDA, L. (2013). La cooperación público-privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. *Cuadernos de turismo*, (31), 199-223.
- NELSON, C., Y BOTTERILL, D. (2002). Evaluating the contribution of beach quality awards to the local tourism industry in Wales—the Green Coast Award. *Ocean y coastal management*, 45(2-3), 157-170.
- NORTHCOTE, J., LEE, D., CHOK, S., Y WEGNER, A. (2008). An email-based Delphi approach to tourism program evaluation: Involving stakeholders in research design. *Current Issues in Tourism*, 11(3), 269-279.
- NOVELLI, M., SCHMITZ, B., Y SPENCER, T. (2006). Networks, clusters, and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism management*, 27(6), 1141-1152.

OCDE (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación Manual de Oslo –Tercera edición –*. CIECyT Centro de Innovaciones Educativas, Científicas y Tecnológicas.

Ordenanza N.º 068. 2005. Declaración del Arroyo Las Brusquitas, Patrimonio Ambiental, Cultural y Económico de Interés Municipal, y Recurso Natural Protegido. General Alvarado, Argentina.

Ordenanza N.º 208. 1996. Declaración de Reserva Natural del Partido de Gral. Alvarado al Parque de los Patricios, al arroyo El Durazno y al Vivero Dunicola Florentino Ameghino. General Alvarado, Argentina.

Ordenanza N.º 245. 2018: aprobación del proyecto “Bici Senda en la Costa”. General Alvarado, Argentina.

Ordenanza N°166. 2020: creación del Instituto Mixto de Turismo. General Alvarado, Argentina.

Ordenanza N°169. 2017: marco de cooperación entre la Universidad CAECE y la municipalidad de General Alvarado. General Alvarado, Argentina.

Ordenanza N°241. 2016. Creación del Programa de Promoción Turística. General Alvarado, Argentina.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2007). *Entender el turismo: Glosario básico*. Madrid: OMT.

ORTEGA MOREIRA, C. (2012). A Técnica Delphi aplicada à investigação em turismo. *Patrimónios, Territórios e Turismo Cultural: Recursos, Estratégias e Práticas*, 19, 419-440.

OSORIO QUINTERO, D. (2010). ¿Internacionalización con o sin desarrollo local?: Un asunto de estrategia. *Suma de negocios*, 1(2), 73-89.

OTERO, A. M., MOLÍNS, M. C., GALLEGO, E. C., DUPÉN, M. G., MORETTO, P., SOLEDAD, N., Y PASCAL, S. (2014). Dimensiones de competitividad sustentable de destinos turísticos de la norpatagonia. El caso de Villa Triful. Provincia del Neuquén. *Anuario de Estudios en Turismo. Investigación y Extensión*, 9(1), 91-94

- PADILLA, N. A., y BENSENY, G. (2016). Transformaciones litorales asociadas al desarrollo urbano turístico. El caso de Miramar (Argentina). *Revista Universitaria de Geografía*, 25(1), 93-113.
- PALAFIX MUÑOZ, A. PEREZCHICA, M. G. M. Y ORTIZ, J. S. A. (2016). Turismo, desarrollo y sustentabilidad: Sendas paralelas sin convergencia. EXAMEN DE TENDENCIAS DEL TURISMO EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI, 147.
- PARDELLA DE BLAS, X. X. Y PADÍN FABEIRO, C. P. (2004). Una propuesta de turismo sostenible para el municipio de Caldas de Reis (Pontevedra). *Cuadernos de turismo*, (13), 107-126.
- PARDELLAS DE BLAS, X. X. P. (2006). La competitividad territorial en el sector turístico: notas sobre el debate conceptual y la literatura científica. *Revista de Análisis Turístico*, (1), 71-74.
- PASTORIZA, E. (2011). *La Conquista de Las Vacaciones: breve historia del turismo en la Argentina*. Argentina: Edhasa.
- PEDRO BUENO, A. (2015). El reto de la competitividad y sostenibilidad para los destinos turísticos. *ESPACIO I+ D, INNOVACIÓN MÁS DESARROLLO*, 4(7).
- PEREIRA-MOLINER, J., CLAVER-CORTÉS, E., MOLINA-AZORÍN, J. F., Y TARÍ, J. J. (2012). Quality management, environmental management, and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.
- PINASSI, A. y ERCOLANI, P. (2015). Geografía do turismo: análise das publicações científicas em revistas turísticas. O caso da Argentina. *Cuadernos de geografía: revista colombiana de geografía*, 24(1), 214-230.
- PNUMA (2011). *Hacia una economía verde. Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza. Síntesis para los encargados de la formulación de políticas*. Disponible en: www.unep.org/greeneconomy
- PNUMA y OMT (2006). *Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos*. Madrid: OMT.
- PORTER, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.

- PORTER, M. E., Y VAN DER LINDE, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- PRATS PALAZUELO, F. (2007). Sostenibilidad y turismo, una simbiosis imprescindible. *Estudios turísticos*, (172), 13-62
- PUERTA, L. (2013). La dimensión territorial de la competitividad de los destinos turísticos y su vinculación con la migración de amenidad. *Anuario de Estudios en Turismo*, VI.
- PULIDO FERNÁNDEZ, J. I. (2006). *Criterios para una política turística sostenible en los parques naturales de Andalucía*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- PYKE, F., BECATTINI, G., Y SENGENBERGER, W. (EDS.). (1990). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. International Institute for Labour Studies.
- RAMIREZ HERNÁNDEZ, O. I., CRUZ JIMÉNEZ, G. C., Y VARGAS MARTÍNEZ, E. E. (2018). Un acercamiento al capital social y al turismo desde el enfoque mixto y mapeo de actores. *Antropología Experimental*, (18).
- REDDAM, O. (2015). “*Desarrollo turístico en los parques naturales: Análisis y Prospectiva. Estudio aplicado a los parques naturales del interior-norte de la Comunidad Valenciana*” (Tesis Doctoral) Universitat Jaume I.
- RIFAI, T., Y PES, A. (2017). El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible. España: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. (2000). The Competitive Destination: a sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- ROBLES, A. (2020). La seguridad y continuidad de los negocios como efecto dinamizador para los destinos en la etapa pos-COVID. *En Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- ROBIROSA, M. (2004). Articulación, negociación, concertación. *Mundo urbano*, 31.
- RODRIGUEZ FIGUEROA, J. J. (2013). Diseño prospectivo de escenarios para la ciencia, tecnología e innovación al 2040. *Industrial Data*, 16(2), 92-105.

- RODRÍGUEZ HERRERA, I. M., Y PULIDO FERNÁNDEZ, J. I. (2010). Factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico mexicano. *Cuadernos de turismo*, (25), 125-146.
- ROMERO-PADILLA, Y., NAVARRO-JURADO, E., Y ROMERO-MARTÍNEZ, J. M. (2020). Destinos turísticos y capital creativo: el caso de la costa del sol en el sur de España. *Revista de Geografía Norte Grande*, (77), 339-365.
- SALINAS CHÁVES, E. Y LA O OSORIO, J.A. (2006). Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba. *Cuadernos de Turismo*, (17), 201-221.
- SÁNCHEZ, J. E. (1985). Por una geografía del turismo de litoral. Una aproximación metodológica. (Une géographie du tourisme littoral. Approche méthodologique). *Estudios territoriales Madrid*, (17), 103-122.
- SÁNCHEZ, J. E. (1991). *La dinámica territorializadora de una actividad productiva. Espacio, Economía y Sociedad*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- SANCHO PÉREZ, A. (2005). Impacts of Sustainable Tourism on Local Populations (Impactos Del Turismo Sostenible Sobre La Población Local). *Anuario Turismo y Sociedad*, (4).
- SANTOS PAVÓN, E. L. Y FERNÁNDEZ TABALES, A. (2010). El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo. *Cuadernos de turismo*, (25), 185-206.
- SECRETARÍA DE TURISMO, CULTURA Y DEPORTES (2020). Guía de Servicios. Recuperado de: <https://miramar.tur.ar/index.php/guia-de-servicios-2/>
- SEN, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de economía* (Santafé de Bogotá), 17(29), 67-72.
- SERRANO-AMADO, A. M., MONTOYA-RESTREPO, L. A., Y CAZARES, I. (2018). Analysis of the sustainability and competitiveness of tourism in Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21(1), 99.
- SINGERMAN Y MAKON (2014). *Plan 12 M: Plan de Innovación y Gestión Turística*. Buenos Aires: CFI

- SMERECNIK, K. R., Y ANDERSEN, P. A. (2011). The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 171-196.
- SOARES, J. C., IVARS-BAIDAL, J., Y GÂNDARA, J. M. (2015). La evolución de destinos turísticos litorales consolidados. Análisis comparado de Balneario Camboriú (Brasil) y Benidorm (España). *Anales de Geografía*, 15 (2), 143-166.
- SOJA, E. (1996). *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and Other Real-and-Imagined Places*. Oxford: Blackwell.
- SOLNET, D. J., BAUM, T., KRALJ, A., ROBINSON, R. N., RITCHIE, B. W., Y OLSEN, M. (2014). The Asia-Pacific tourism workforce of the future: Using Delphi techniques to identify possible scenarios. *Journal of Travel Research*, 53(6), 693-704.
- SOLSONA MONZONIS, J. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: el caso de la Comunitat Valenciana. *Cuadernos de turismo*, (34), 313-334.
- SZPILKO, D. (2014). The use of Delphi method in the process of building a tourism development strategy in the region. *Ekonomia i Zarządzanie*, 6(4).
- TNO INRO (2002). *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- TORRES-DELGADO, A., Y PALOMEQUE, F. L. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, 49, 122-137.
- UBILLA-BRAVO, G. Y LASTRA-SÁEZ, C. (2014). *Prospectiva. Análisis de escenarios territoriales para la Región Metropolitana de Santiago*. Santiago: Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.
- URANGA, W. (2007). *Planificación prospectiva estratégica desde la comunicación*. Inedito.
- VARISCO, C. (2004). El clúster turístico de Miramar. *Aportes y transferencias*, 8(2), 61-88.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2000a). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ. División de Desarrollo Económico.

- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2000b). *Desarrollo endógeno y globalización*. Santiago de Chile: EURE.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales: Journal of Regional Research*, (11), 183-210.
- VEGA MORA, L. (2013, agosto). Dimensión ambiental, desarrollo sostenible y sostenibilidad ambiental del desarrollo. *In Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology* (pp. 14-16).
- VELÁSQUEZ GALVIS, C. A., TABARES MUÑOZ, J. F., Y VALENCIA CÁRDENAS, M. (2013). Método Delphi para pronósticos: aplicación en un restaurante de Medellín. *En Memorias del III Encuentro de Investigación Formativa Ingeniería Industrial*. Medellín.
- VERA REBOLLO, J. F. (1994). El modelo turístico del Mediterráneo español: agotamiento y estrategias de reestructuración. *Papers de turisme*, (14-15), 87-98.
- VERA REBOLLO, J. F. (1997). *Análisis territorial del turismo: una nueva geografía del turismo*. Barcelona: Ariel
- VERA REBOLLO, J. F., Y BAÑOS CASTIÑEIRA, C. J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (53), 329-353.
- VILLAR, M., Y BILBAO, R. F. (2000). Pasajes litorales: imágenes del pasado, sociedad, territorios. *Amadis* (Brest), 4.
- VIVES, A., Y PEINADO-VARA, E. (2011). *RSE. La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Bogotá: BID-Vara Editores. Recuperado de [goo. gl/9TdhIE](http://goo.gl/9TdhIE).
- WTTC (2002), *Tourism Satellite Accounts: Country Reports*. Recuperado de: <http://www.wttc.org/measure/TSACountryRpt.htm>.
- YEPES PIQUERAS, V. (1999). Las playas en la gestión sostenible del litoral. *Cuadernos de turismo*, (4), 89-110.
- YEPES PIQUERAS, V. (2007). Gestión del uso y explotación de las playas. *Cuadernos de Turismo*, (19).

ZAPATA GÓMEZ, A. (2007). “*La Gestión Ambiental en el sector empresarial, una visión bajo el enfoque empresa-entorno como estrategia de competitividad*” (Tesis Doctoral) Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales.

ZHANG, L., Y ZHANG, J. (2018). Perception of small tourism enterprises in Lao PDR regarding social sustainability under the influence of social network. *Tourism Management*, 69, 109-120.

ANEXO

Guía para las entrevistas a los hoteles y base del cuestionario online

BLOQUE 1- Descripción del servicio

1. Nombre del hotel
2. ¿Cuál es la categoría: (Seleccionar la opción adecuada)
 - 1 estrella
 - 2 estrellas
 - 3 estrellas
 - 4 estrellas
3. ¿Cuántas habitaciones hay en el hotel?
4. ¿Cuántas plazas hay en el hotel?
5. ¿El hotel se encuentra abierto todo el año?
6. ¿El dueño del hotel vive en el partido de Gral. Alvarado?
7. ¿El hotel posee... (SI/NO)
 - Restaurante?
 - Piscina?
 - Gimnasio
 - Spa?
 - Recreación?
 - Otros servicios? Detalle:
8. ¿Cuánto personal trabaja en temporada alta?
9. ¿Cuánto personal trabaja en temporada baja?

BLOQUE 2- Desarrollo ambiental

10. ¿En el hotel.... (SI/NO)
 - existe algún sello, distintivo o certificación de calidad y calidad ambiental?
 - para la construcción se emplearon materiales amigables con el ambiente en las construcciones? (Ejemplo: madera, barro)
 - la estructura y fachada del edificio son armónicas con el entorno?
 - se aislaron las instalaciones y sectores térmicamente o para evitar ruidos molestos?
 - se realiza separación de residuos?
 - existe un área para el almacenamiento adecuado de residuos?
 - existen medidas para reducir la utilización elementos descartables?

- se emplean recipientes reutilizables en las habitaciones?
- se emplean recipientes reutilizables en el bar-buffet-desayunador?
- se recicla?
- existen medidas específicas para el manejo de residuos (ej. recolección de aceite)?
- se venden productos regionales y frescos?
- se trabaja con proveedores locales?
- se encuentra instalado medidor de luz?
- existen sistemas de iluminación eficientes (leds, bajo consumo) en más de un 80%?
- existen sensores de movimiento, interruptores de presencia u otros sistemas para reducir el consumo de energía en áreas comunes?
- existen sensores de movimiento, interruptores de presencia u otros sistemas para reducir el consumo de energía en habitaciones?
- se apagan las luces o se desactivan circuitos en aquellos sectores que no es necesario?
- se encuentran instalados sistemas de generación de energía propia (ej. paneles solares)?
- hay otras medidas para disminuir el consumo de energía?
- hay lavandería?
- existen grifos con aireadores, reguladores de caudal, temporizadores, sensores, u otros para reducir el consumo de agua?
- existen en los inodoros cisternas con interrupción de la descarga o con doble pulsador?
- se reutiliza el agua de lluvia?
- existe algún sistema para reutilizar las aguas grises?
- hay otras medidas para disminuir el consumo de agua?
- ha habido innovaciones en los últimos 5 años?
- ha habido capacitaciones en los últimos años?
- considera que las capacitaciones fueron suficientes?

BLOQUE 3- Funcionamiento del servicio

11. ¿Qué dificultades tiene el hotel para desarrollar su servicio?
12. ¿Qué aspectos positivos tiene a la hora de brindar el servicio que lo diferencien?
13. ¿Qué importancia tiene lo ambiental en el negocio?
14. ¿Qué importancia tiene lo ambiental para Ud.?

BLOQUE 4- Vinculación y participación de la prestación

15. En su opinión: (SI/NO)

¿hay interés de parte del sector público para que los prestadores participen en la toma de decisiones?

¿hay espacios de participación o consulta?

16. En representación de su hotel Ud. u otra persona, (SI/NO)

¿participa activamente de las reuniones de la asociación?

¿ocupa un rol específico?

¿participa en alguna otra organización?

¿tiene vínculos con otros prestadores?

¿tiene vínculos con instituciones del sector público?

¿participa en reuniones organizadas por el sector público?

BLOQUE 5- Opinión respecto de la actividad, la política y la gestión turísticas

17. En su opinión:

¿Cómo definiría a la política turística de los últimos años?

¿Cómo definiría a la gestión turística del destino?

¿Cómo definiría a Miramar como destino turístico en 3 palabras?

¿Observa cambios en el turista en los últimos años?

¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de Miramar como destino turístico?

¿Cuáles considera que son las debilidades de Miramar como destino turístico?

¿Cómo ve a Miramar en los próximos 10 años?

¿Qué importancia tiene la ambiental en el destino?

Guía utilizada para las entrevistas a los balnearios y base del cuestionario online

BLOQUE 1- Descripción del servicio

1. Nombre del Balneario
2. ¿Cuántas carpas hay en su balneario?
3. ¿Cuántas sombrillas hay en su balneario?
4. ¿Su balneario posee: (SI/NO)
 - Vestuarios?
 - Restaurante?
 - Piscina?
 - Gimnasio?
 - Spa?
 - Recreación?
 - Otros servicios? Detalle:
5. ¿El concesionario del balneario es de General Alvarado?
6. ¿Es su primera experiencia como concesionario de balneario?
7. ¿Cuánto personal trabaja?

BLOQUE 2- Desenvolvimiento ambiental

8. ¿En su balneario... (SI/NO)
 - existe algún sello, distintivo o certificación de calidad y calidad ambiental?
 - para la construcción se emplearon materiales amigables con el ambiente en las construcciones? (Ejemplo: madera, barro)
 - hay presencia de construcciones de cemento en la playa?
 - la cartelería, está realizada con materiales amigables con el ambiente?
 - se realiza separación de residuos?
 - existe un área para el almacenamiento adecuado de residuos?
 - la disposición de cestos de residuos es suficiente?
 - se recicla?
 - existe algún sistema específico para la disposición de colillas de cigarrillos, pañales u otros residuos que requieran de tratamiento especial?

 - se encuentra instalado medidor de luz?
 - existen sistemas de iluminación eficientes (leds, bajo consumo) en más de un 80%?

- hay medidas para disminuir el consumo de energía?
- existen grifos con aireadores, reguladores de caudal, temporizadores, sensores, u otros para reducir el consumo de agua?
- existen en los inodoros cisternas con interrupción de la descarga o con doble pulsador?
- se reutiliza el agua de lluvia?
- existe algún sistema para reutilizar las aguas grises?
- hay otras medidas para disminuir el consumo de agua?
- ha habido innovaciones en los últimos 5 años?
- ha habido capacitaciones en los últimos años?
- considera que las capacitaciones fueron suficientes?

BLOQUE 3- Funcionamiento del servicio

9. ¿Qué dificultades tiene el balneario para desarrollar su servicio?
10. ¿Qué aspectos positivos tiene a la hora de brindar el servicio que lo diferencien?
11. ¿Qué importancia tiene lo ambiental en el negocio?
12. ¿Qué importancia tiene lo ambiental para ud?

BLOQUE 4- Vinculación y participación de la prestación

13. En su opinión: (SI/NO)

¿hay interés de parte del sector público para que los prestadores participen en la toma de decisiones?

¿hay espacios de participación o consulta?

14. En representación de su balneario Ud. u otra persona,

¿participa activamente de las reuniones de la asociación?

¿ocupa un rol específico?

¿participa en alguna otra organización?

¿tiene vínculos con otros prestadores?

¿tiene vínculos con instituciones del sector público?

¿participa en reuniones organizadas por el sector público?

BLOQUE 5- Opinión respecto de la actividad, la política y la gestión turísticas

15. En su opinión:

¿Cómo definiría a la política turística de los últimos años?

¿Cómo definiría a la gestión turística del destino?

- ¿Cómo definiría a Miramar como destino turístico en 3 palabras?
- ¿Observa cambios en el turista en los últimos años?
- ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de Miramar como destino turístico?
- ¿Cuáles considera que son las debilidades de Miramar como destino turístico?
- ¿Cómo ve a Miramar en los próximos 10 años?
- ¿Qué importancia tiene la ambiental en el destino?

Ficha de observación documental para el análisis de la política turística

Tipo de instrumento	Nombre	Año	Objetivo	Nivel
<i>Plan, Proyecto, Ordenanza, Decreto, etc.</i>	<i>Nº y/o nombre</i>	<i>Año de creación</i>	<i>Objetivos que persigue, fin...</i>	<i>Nacional, Provincial, Municipal</i>

Guía de temas para las entrevistas a funcionarios de Miramar

Entrevista al secretario de Turismo, Cultura y Deportes de Gral. Alvarado

Fecha de realización: diciembre 2019

Temas:

- 1- Miramar como destino turístico: perfil de turista, productos consolidados y potenciales
- 2- Principales problemáticas de la actividad
- 3- Proyectos y programas turísticos y vinculados a lo ambiental
- 4- Vínculos y rol del sector privado

Entrevista al secretario de Producción, a la subsecretaria de Medioambiente y al director de Gestión Ambiental

Fecha de realización: marzo 2017

Temas:

- 1- Principales proyectos y programas proambientales
- 2- Conflictos y problemáticas ambientales. Quejas y pedidos.
- 3- Vínculos con instituciones y actores sociales

Guía de temas para el grupo focal en la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Miramar

Fecha de realización: abril de 2019

Número de participantes: 7 afiliados

Temas:

BLOQUE 1- Restricciones y posibilidades

- ¿Cuáles son las ventajas que tienen los hoteles de Miramar?
- ¿Qué condiciones del destino favorecen al desarrollo de su actividad?
- ¿Qué impedimentos observan?

BLOQUE 2- Innovaciones y visión

- ¿Qué objetivos se proponen en el corto y mediano plazo?
- ¿Qué innovaciones implementaron en los hoteles en los últimos años?

BLOQUE 3- Relaciones y vínculos

- ¿Cómo se compone la asociación? ¿Cuál es la dinámica?
- ¿Cómo es la participación y el interés de los prestadores de formar parte de la asociación y las reuniones?
- ¿Desde la asociación hay vínculos con otras instituciones? (sector público, privado, tercer sector) ¿Con los balnearios? ¿Con la restauración?
- ¿Desde el sector público hay interés para que la asociación participe en espacios de consulta o toma de decisión? (Cuáles)

BLOQUE 4- Destino turístico

- ¿Qué piensan de Miramar como destino turístico?
- ¿Cuáles consideran que son las fortalezas de Miramar? ¿Y las debilidades? (competencia, qué le faltaría...)
- ¿Observan cambios en el turista en los últimos años?
- ¿Cómo ven a Miramar en los próximos 10 años?

BLOQUE 5- Política y gestión turística

- ¿Qué opinan de la política turística de los últimos años?
- ¿Qué opinan de la gestión turística actual?
- ¿Participaron de la formulación del Plan 12 M? ¿Cuáles piensan que fueron los logros y desaciertos?

- ¿Consideran que Miramar podría ser un destino sustentable?
- Desde el sector hotelero, ¿piensan que podrían contribuir a ello? ¿De qué manera? (reducción de basura, consumo de agua, de productos y energía/ empleo local, continuidad de la oferta a lo largo del año, especialización del producto...)

Ronda 1 Delphi

Carta de presentación: invitación a participar del Delphi

Mar del Plata, 15 de mayo de 2020

Sra./Sr./Lic./Mg./Dra./Dr.

Mi nombre es Julieta Maffioni, soy Licenciada en Turismo (por la Universidad Nacional de Mar del Plata) y actualmente me encuentro escribiendo mi tesis doctoral en geografía (por la Universidad Nacional del Sur).

Me contacto con usted porque, debido a sus experiencias y conocimientos, quería invitarlo a completar un cuestionario sobre los destinos turísticos de sol y playa (provincia de Buenos Aires, Argentina) y su futuro escenario turístico.

Para elaborar este análisis, se desarrollará un método denominado Delphi que consiste en la consulta a expertos, y su reiteración, hasta alcanzar el consenso entre los temas abordados. Por ello, me estaré comunicando en al menos dos oportunidades para solicitarle su opinión.

Desde ya, agradezco su tiempo y le pido que me confirme su participación. De ser así, el enlace al cuestionario es: <https://forms.gle/LsxdWcaDKMGU89hw8> y el plazo para completarlo es hasta el 31 de mayo.

Cualquier consulta no dude en comunicarse conmigo a través de este medio.

Nuevamente gracias.

Saludos cordiales,

Julieta Maffioni

Presentación del Cuestionario Online

Hola,

Ha sido invitado a completar el siguiente cuestionario, debido a su experiencia y conocimientos.

El objetivo que se persigue es realizar un análisis del futuro escenario turístico, a corto plazo y postpandemia, de los destinos de sol y playa (de la provincia de Buenos Aires, Argentina)

Cuestionario Ronda 1 Delphi

Para comenzar complete los siguientes datos:

A) Fecha (Autorelleno)

B) Nombre y Apellido

C) Edad (Seleccione la opción adecuada)

Hasta 35 años

Entre 36 y 50 años

Entre 51 y 65 años

Más de 65 años

D) Nivel de estudios completos (Seleccione la opción adecuada)

Primario

Secundario

Terciario

Grado

Posgrado

E) Lugar de residencia

F) ¿Se desempeña o ha desempeñado alguna vez en... (Seleccione la/s opción/es adecuada/s)

El sector público turístico?

El sector privado turístico?

El sector académico turístico?

G) Lugar de trabajo actual y cargo o función

Como se mencionó anteriormente, en esta parte se le consultará sobre el futuro escenario turístico, a corto plazo y postpandemia, de los destinos de sol y playa (de la provincia de Buenos Aires, Argentina)

1- En su opinión, ¿cuál es la importancia de los siguientes ítems en la gestión turística ambiental? (Seleccione la respuesta)

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a) Vinculación y coordinación entre los distintos organismos de la administración pública local			
b) Vinculación y coordinación entre las distintas jurisdicciones de la administración pública turística			
c) Vinculación y coordinación entre los agentes públicos y privados de la actividad turística			
d) Espacios de consulta a actores locales			
e) Espacios de decisión con actores locales			
f) Inversión en infraestructura de saneamiento y de calidad ambiental			
g) Inversión en infraestructura y equipamiento turístico			

2- ¿Cuáles considera que serán las cuestiones que deberá tener en cuenta la gestión y planificación turística ambiental en el futuro? (Escriba su respuesta)

3- En los alojamientos hoteleros, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro? (Seleccione la respuesta)

	Disminución	Sin cambios	Aumento
a) Número de Plazas			
b) Niveles de ocupación			
c) Rentabilidad del sector			
d) Inversión en cualificación de los servicios actuales			
e) Inversión en nuevos servicios			
f) Inversión en tecnologías de ahorro de recursos (agua, energía, residuos)			
g) Lealtad en la competencia entre prestadores del mismo servicio			
h) Competencia con extra hoteleros			
i) Nuevas plataformas/canales de contratación			

4- En los balnearios, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro? (Seleccione la respuesta)

	Disminución	Sin cambios	Aumento
a) Unidades de sombra			
b) Niveles de ocupación			
c) Rentabilidad del sector			
d) Inversión en cualificación de los servicios actuales			
e) Inversión en nuevos servicios			
f) Inversión en tecnologías de ahorro de recursos (agua, energía, residuos)			
g) Lealtad en la competencia entre prestadores del mismo servicio			

5-En su opinión, ¿cuál será la importancia, en los alojamientos hoteleros y balnearios, de los siguientes ítems en el futuro? (Seleccione la respuesta)

	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Bastante Importante	Primordial
a) La innovación en la prestación de los servicios					
b) La diversificación y aumento de los servicios brindados					
c) La cultura asociativa entre empresarios					
d) La profesionalización y cualificación de recursos humanos					
e) La responsabilidad social de las prestaciones, para la gestión ambiental del destino					
f) La certificación de calidad y calidad ambiental					
g) La incorporación de medidas para reducir el consumo de energía, agua y gas, y la generación de residuos					

6-En su opinión, ¿de qué dependerá la supervivencia de los negocios turísticos en el corto plazo? (Escriba su respuesta)

7- ¿Qué variaciones podrían ocurrir, en los destinos de sol y playa en el futuro, sobre los siguientes ítems?

	Disminución	Sin variaciones	Aumento
a) Número de visitantes			
b) Duración de las estadías			
c) Frecuencia de visitas			
d) Estacionalidad de la actividad turística			

8- ¿Qué posibilidades planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa? (Escriba su respuesta)

9- ¿Qué restricciones planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa? (Escriba su respuesta)

10- Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: En el futuro, la competitividad de los destinos de sol y playa dependerá de... (Seleccione la respuesta)					
	TD	D	NAND	A	TA
a) La generación de nuevos productos y nuevas alternativas recreativas al sol y playa					
b) Atributos intangibles como tranquilidad, seguridad, familiaridad, etc.					
c) Una política de precios bajos					
d) Mejores políticas e instrumentos de gestión y la coordinación inter e intrainstitucional pública					
e) La cooperación público- privada y la creación de instituciones compartidas					
f) La participación efectiva de la ciudadanía en cuestiones públicas					
g) El fomento de redes de cooperación empresarial					
h) La capacidad de inversión local y la posibilidad de acceso al crédito					
i) La incorporación de innovaciones (tecnológicas, productivas, institucionales) en el territorio					
j) La formación y cualificación de recursos humanos					
k) La generación de nuevos productos y nuevas alternativas recreativas al sol y playa					
l) Otro:					

Ronda 2 Delphi

Carta de presentación ronda 2

Mar del Plata, 10 de agosto de 2020

Sra./Sr./Lic./Mg./Dra./Dr.

Buenas tardes, espero que se encuentre muy bien.

En primer lugar, quiero agradecerle la participación en este Delphi y sus respuestas de la primera ronda.

Me contacto para invitarlo a responder la segunda ronda de encuesta. En este caso, va a encontrar las opciones más elegidas en cada ítem, la respuesta que usted ha dado y la posibilidad modificar o reafirmar su elección inicial teniendo en cuenta las opiniones de los otros expertos.

Asimismo, algunos participantes han añadido aspectos a considerar en la pregunta 10 (sobre competitividad de los destinos), y se han incorporado las respuestas más comunes de las preguntas abiertas.

Le recuerdo que el objetivo que se persigue es realizar un análisis del futuro escenario turístico, a corto plazo y postpandemia, de los destinos de sol y playa (de la provincia de Buenos Aires, Argentina).

El enlace al cuestionario es: <https://forms.gle/51SYeSRahJiJZEUV7> y el plazo para completarlo es hasta el 24 de agosto.

Agradezco nuevamente su valiosa opinión y su tiempo.

Cualquier consulta no dude en comunicarse conmigo a través de este medio.

Saludos cordiales,

Julieta Maffioni

Presentación del cuestionario online

Hola, espero que se encuentre muy bien.

En primer lugar, quiero agradecerle la participación en este Delphi y sus respuestas de la primera ronda.

Me contacto para invitarlo a responder la segunda ronda de encuesta. En este caso, va a encontrar en el cuestionario, las opciones más elegidas en cada ítem, la respuesta que usted ha dado y la posibilidad modificar o reafirmar su elección inicial teniendo en cuenta las opiniones de los otros expertos.

Asimismo, algunos participantes han añadido aspectos a considerar en la pregunta 10 (sobre competitividad de los destinos), y se han incorporado las respuestas más comunes de las preguntas abiertas.

Le recuerdo que el objetivo que se persigue es realizar un análisis del futuro escenario turístico, a corto plazo y postpandemia, de los destinos de sol y playa (particularmente Miramar, Buenos Aires, Argentina).

Agradezco nuevamente su valiosa opinión y su tiempo.

Cuestionario ronda 2 Delphi

Teniendo en cuenta la opción más elegida y su respuesta, en el caso que lo considere necesario seleccione la nueva opción para cada ítem:

1- En su opinión, ¿cuál es la importancia de los siguientes ítems en la gestión turística ambiental?			
	La Respuesta más elegida	Su Respuesta	Nueva Respuesta
a) Vinculación y coordinación entre los distintos organismos de la administración pública local			
b) Vinculación y coordinación entre las distintas jurisdicciones de la administración pública turística			
c) Vinculación y coordinación entre los agentes públicos y privados de la actividad turística			
d) Espacios de consulta a actores locales			
e) Espacios de decisión con actores locales			
f) Inversión en infraestructura de saneamiento y de calidad ambiental			
g) Inversión en infraestructura y equipamiento turístico			

Opciones de Nueva Respuesta: Sin modificación de Respuesta, Muy Importante, Importante, Nada Importante.

2- En los alojamientos hoteleros, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro?

	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
a) Los impactos y daños ambientales generados por la actividad turística			
b) La conservación del espacio turístico y su calidad ambiental			
c) El diseño de los espacios públicos y privados turísticos			
d) La visión en conjunto considerando a los distintos actores sociales y procesos decisorios participativos			
e) La escala local como escala ideal de manejo y gestión			
f) El cambio climático			
g) Criterios de Smart Cities e inteligencia turística			
h) Los nuevos hábitos y protocolos sanitarios postpandemia			
i) Turismo sostenible en prácticas, servicios, productos, paquetes			
j) Enfoque hacia prácticas turísticas cuyo fundamento principal sea la naturaleza, priorizando lo ecológico sobre lo económico			
k) Revalorización de la identidad local			
l) Gestión de la estacionalidad en los destinos turísticos, desarrollo de nuevos productos, alternativas al turismo masivo			
m) Aplicación de directrices de calidad			
n) Las nuevas modalidades en alojamiento y transporte y los avances tecnológicos			
o) Capacitación y sensibilización de actores sociales			
p) Equidad en el acceso y disfrute en prácticas y espacios turísticos			

3- En los alojamientos hoteleros, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en

el futuro? (Seleccione la respuesta)			
	La Respuesta más elegida	Su Respuesta	Nueva Respuesta
a) Número de Plazas			
b) Niveles de ocupación			
c) Rentabilidad del sector			
d) Inversión en cualificación de los servicios actuales			
e) Inversión en nuevos servicios			
f) Inversión en tecnologías de ahorro de recursos (agua, energía, residuos)			
g) Lealtad en la competencia entre prestadores del mismo servicio			
h) Competencia con extra hoteleros			
i) Nuevas plataformas/canales de contratación			

Opciones de Nueva Respuesta: Sin modificación de Respuesta, Aumento, Sin Cambios, Disminución

4- En los balnearios, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro? (Seleccione la respuesta)			
	La Respuesta más elegida	Su Respuesta	Nueva Respuesta
a) Unidades de sombra			
b) Niveles de ocupación			
c) Rentabilidad del sector			
d) Inversión en cualificación de los servicios actuales			
e) Inversión en nuevos servicios			
f) Inversión en tecnologías de ahorro de recursos (agua, energía, residuos)			
g) Lealtad en la competencia entre prestadores del mismo servicio			

Opciones de Nueva Respuesta: Sin modificación de Respuesta, Aumento, Sin Cambios, Disminución

5-En su opinión, ¿cuál será la importancia, en los alojamientos hoteleros y balnearios, de los siguientes ítems en el futuro? (Seleccione la respuesta)

	La Respuesta más elegida	Su Respuesta	Nueva Respuesta
a) La innovación en la prestación de los servicios			
b) La diversificación y aumento de los servicios brindados			
c) La cultura asociativa entre empresarios			
d) La profesionalización y cualificación de recursos humanos			
e) La responsabilidad social de las prestaciones, para la gestión ambiental del destino			
f) La certificación de calidad y calidad ambiental			
g) La incorporación de medidas para reducir el consumo de energía, agua y gas, y la generación de residuos			

Opciones de Nueva Respuesta: Sin modificación de Respuesta, Primordial, Bastante Importante, Importante, Poco Importante, Nada Importante

6-En su opinión, ¿de qué dependerá la supervivencia de los negocios turísticos en el corto plazo?
(Seleccione la respuesta)

	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
a) De la capacidad de adaptación al escenario que se presente			
b) De la innovación en la prestación de los servicios			
c) De la interpretación y satisfacción de las expectativas de la demanda			
d) De su capacidad para brindar confianza y seguridad sanitaria a los usuarios			
e) De la mejora en calidad de los servicios turísticos y la implementación de certificaciones de calidad y calidad ambiental			
f) Del rol del político del Estado y su apoyo financiero o como facilitador			
g) De su propia capacidad económica y financiera			
h) Del cambio de mentalidad de prestatarios y usuarios hacia una modalidad de turismo responsable y ambientalmente sostenible			
i) De una apropiada comunicación y adecuación de las estrategias de marketing			

7- ¿Qué variaciones podrían ocurrir, en los destinos de sol y playa en el futuro, sobre los siguientes ítems? (Seleccione la respuesta)

	La Respuesta más elegida	Su Respuesta	Nueva Respuesta
a) Número de visitantes			
b) Duración de las estadías			
c) Frecuencia de visitas			
d) Estacionalidad de la actividad turística			

Opciones de Nueva Respuesta: Sin modificación de Respuesta, Aumento, Sin Variaciones, Disminución

8- ¿Qué posibilidades planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa? (Seleccione la respuesta)			
	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
a) Contar con mejores condiciones para posicionarse como destinos más seguros desde el punto de vista ambiental y sanitario			
b) Desarrollar nuevas oportunidades recreativas que permitan la diversificación en tiempo y espacio, a partir de la valorización de espacios públicos y verdes y actividades al aire libre			
c) Cualificar servicios y readecuar instalaciones y espacios cerrados			
d) Aprovechar la ventaja comparativa por proximidad a centros emisores y la utilización del auto como medio principal de traslado			
e) Planificar y organizar actividades recreativas al aire libre en número de usuarios, tiempos y zonificaciones			
f) Capitalizar la motivación y necesidad de la demanda de viajar y recrearse			
g) Formular estrategias y planes que permitan al destino dar respuesta ante eventuales contingencias			
h) Contar con mejores condiciones para posicionarse como destinos más seguros desde el punto de vista ambiental y sanitario			
i) Desarrollar nuevas oportunidades recreativas que permitan la diversificación en tiempo y espacio, a partir de la valorización de espacios públicos y verdes y actividades al aire libre			

9- ¿Qué restricciones planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa? (Seleccione la respuesta)			
	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
a) La redefinición del número de personas que podrán disfrutar del destino y las distintas actividades en simultáneo			
b) Las dificultades de los prestadores de subsistir y mantenerse en actividad			
c) La capacidad y poder adquisitivo del mercado interno de acceder a la práctica turística			
d) La imposibilidad de recibir turismo externo			
e) La inviabilidad de expansión económica del destino			
f) La dificultad en lo inmediato de ampliar la oferta recreativa			
g) La posibilidad cierta de desestacionalizar la actividad			
h) Las limitaciones de las decisiones políticas y protocolos sanitarios			

10- Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: En el futuro, la competitividad de los destinos de sol y playa dependerá de... (Seleccione la respuesta)			
	La Respuesta más elegida	Su Respuesta	Nueva Respuesta
a) La generación de nuevos productos y nuevas alternativas recreativas al sol y playa			
b) Atributos intangibles como tranquilidad, seguridad, familiaridad, etc.			
c) Una política de precios bajos			
d) Mejores políticas e instrumentos de gestión y la coordinación inter e intrainstitucional pública			
e) La cooperación público- privada y la creación de instituciones compartidas			
f) La participación efectiva de la ciudadanía en cuestiones públicas			
g) El fomento de redes de cooperación empresarial			
h) La capacidad de inversión local y la posibilidad de acceso al crédito			
i) La incorporación de innovaciones (tecnológicas, productivas, institucionales) en el territorio			
j) La formación y cualificación de recursos humanos			
k) La generación de nuevos productos y nuevas alternativas recreativas al sol y playa			
l) Cuestiones del contexto económico, político, ambiental, tecnológico	-	-	
m) Equilibrio entre la satisfacción de los intereses de la comunidad local y de sus visitantes	-	-	
n) Promoción y mensaje del destino adecuada (lo más seguro posible)	-	-	
o) Capacidad de respuesta ante posibles contingencias en el nuevo escenario	-	-	
<i>Opciones de Nueva Respuesta: De acuerdo, Ni en desacuerdo ni de acuerdo, En desacuerdo</i>			

Resultados del Delphi

A continuación, se presentan los resultados de ambas rondas de consulta. Para cada ítem, de cada pregunta, se muestra la frecuencia de la respuesta y en negrita aquellas que alcanzaron el 80% (determinado para el consenso).

1- En su opinión, ¿cuál es la importancia de los siguientes ítems en la gestión turística ambiental? (Seleccione la respuesta)						
	Nada Importante		Importante		Muy Importante	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
a) Vinculación y coordinación entre los distintos organismos de la administración pública local	0	0	2	1	16	17
b) Vinculación y coordinación entre las distintas jurisdicciones de la administración pública turística	0	0	2	0	16	18
c) Vinculación y coordinación entre los agentes públicos y privados de la actividad turística	0	0	3	1	15	17
d) Espacios de consulta a actores locales	0	0	4	1	14	17
e) Espacios de decisión con actores locales	0	0	3	2	15	16
f) Inversión en infraestructura de saneamiento y de calidad ambiental	0	0	1	1	17	17
g) Inversión en infraestructura y equipamiento turístico	0	0	4	4	14	14

2- ¿Cuáles considera que serán las cuestiones que deberá tener en cuenta la gestión y planificación turística ambiental en el futuro?			
R1	R2		
	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
Los impactos y daños ambientales generados por la actividad turística	0	0	18
La conservación del espacio turístico y su calidad ambiental	0	1	17
El diseño de los espacios públicos y privados turísticos	0	4	14
La visión en conjunto considerando a los distintos actores sociales y procesos decisivos participativos	0	1	17
La escala local como escala ideal de manejo y gestión	0	2	16
El cambio climático	0	7	11
Criterios de Smart Cities e inteligencia turística	0	6	12
Los nuevos hábitos y protocolos sanitarios postpandemia	0	2	16
Turismo sostenible en prácticas, servicios, productos, paquetes	0	1	17
Enfoque hacia prácticas turísticas cuyo fundamento principal sea la naturaleza, priorizando lo ecológico sobre lo económico	2	6	10
Revalorización de la identidad local	1	3	14
Gestión de la estacionalidad en los destinos turísticos, desarrollo de nuevos productos, alternativas al turismo masivo	0	2	16
Aplicación de directrices de calidad	0	5	13
Las nuevas modalidades en alojamiento y transporte y los avances tecnológicos	1	1	16
Capacitación y sensibilización de actores sociales	0	3	15
Equidad en el acceso y disfrute en prácticas y espacios turísticos	0	0	18

3- En los alojamientos hoteleros, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro?

	Disminución		Sin cambios		Aumento	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
a) Número de Plazas	7	9	10	9	1	0
b) Niveles de ocupación	11	14	6	4	1	0
c) Rentabilidad del sector	15	16	2	2	1	0
d) Inversión en cualificación de los servicios actuales	1	1	2	3	15	14
e) Inversión en nuevos servicios	2	1	2	1	14	16
f) Inversión en tecnologías de ahorro de recursos (agua, energía, residuos)	1	1	6	6	11	11
g) Lealtad en la competencia entre prestadores del mismo servicio	1	1	12	13	5	4
h) Competencia con extra hoteleros	1	1	5	5	12	12
i) Nuevas plataformas/canales de contratación	1	2	4	3	13	13

4- En los balnearios, ¿cuáles cree que serán los cambios sobre los siguientes ítems en el futuro?

	Disminución		Sin cambios		Aumento	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
a) Unidades de sombra	12	13	6	5	0	0
b) Niveles de ocupación	13	16	5	2	0	0
c) Rentabilidad del sector	12	15	6	3	0	0
d) Inversión en cualificación de los servicios actuales	2	1	2	3	14	14
e) Inversión en nuevos servicios	2	1	3	2	13	15
f) Inversión en tecnologías de ahorro de recursos (agua, energía, residuos)	1	1	7	8	10	9
g) Lealtad en la competencia entre prestadores del mismo servicio	0	0	13	15	5	3

5-En su opinión, ¿cuál será la importancia, en los alojamientos hoteleros y balnearios, de los siguientes ítems en el futuro?

	Nada Importante		Poco Importante		Importante		Bastante Importante		Primordial	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
	a) La innovación en la prestación de los servicios	0	0	1	0	2	2	4	4	11
b) La diversificación y aumento de los servicios brindados	0	0	2	1	4	3	8	9	4	5
c) La cultura asociativa entre empresarios	0	0	1	1	3	3	8	8	6	6
d) La profesionalización y cualificación de recursos humanos	0	0	1	0	4	3	2	3	11	12
e) La responsabilidad social de las prestaciones, para la gestión ambiental del destino	0	0	1	1	2	1	6	6	9	10
f) La certificación de calidad y calidad ambiental	0	0	1	1	5	4	5	5	7	8
g) La incorporación de medidas para reducir el consumo de energía, agua y gas, y la generación de residuos	0	0	1	1	3	3	3	4	11	10

6-En su opinión, ¿de qué dependerá la supervivencia de los negocios turísticos en el corto plazo?

Ronda 1	Ronda 2		
	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
a) De la capacidad de adaptación al escenario que se presente	18	0	0
b) De la innovación en la prestación de los servicios	15	3	0
c) De la interpretación y satisfacción de las expectativas de la demanda	17	1	0
d) De su capacidad para brindar confianza y seguridad sanitaria a los usuarios	15	3	0
e) De la mejora en calidad de los servicios turísticos y la implementación de certificaciones de calidad y calidad ambiental	6	12	0
f) Del rol del político del Estado y su apoyo financiero o como facilitador	12	6	0
g) De su propia capacidad económica y financiera	12	6	0
h) Del cambio de mentalidad de prestatarios y usuarios hacia una modalidad de turismo responsable y ambientalmente sostenible	13	4	1
i) De una apropiada comunicación y adecuación de las estrategias de marketing	12	5	1

7- ¿Qué variaciones podrían ocurrir, en los destinos de sol y playa en el futuro, sobre los siguientes ítems? (Seleccione la respuesta)

	Diminución		Sin variaciones		Aumento	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
a) Número de visitantes	8	13	8	4	2	1
b) Duración de las estadías	9	9	9	8	0	1
c) Frecuencia de visitas	5	7	7	7	6	4
d) Estacionalidad de la actividad turística	10	13	8	5	0	0

8- ¿Qué posibilidades planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa?			
R1	R2		
	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
a) Contar con mejores condiciones para posicionarse como destinos más seguros desde el punto de vista ambiental y sanitario	13	4	1
b) Desarrollar nuevas oportunidades recreativas que permitan la diversificación en tiempo y espacio, a partir de la valorización de espacios públicos y verdes y actividades al aire libre	15	3	0
c) Cualificar servicios y readecuar instalaciones y espacios cerrados	15	3	0
d) Aprovechar la ventaja comparativa por proximidad a centros emisores y la utilización del auto como medio principal de traslado	16	2	0
e) Planificar y organizar actividades recreativas al aire libre en número de usuarios, tiempos y zonificaciones	15	2	1
f) Capitalizar la motivación y necesidad de la demanda de viajar y recrearse	14	4	0
g) Formular estrategias y planes que permitan al destino dar respuesta ante eventuales contingencias	15	3	0

9- ¿Qué restricciones planteará el escenario futuro a los destinos de sol y playa?			
R1	R2		
	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
a) La redefinición del número de personas que podrán disfrutar del destino y las distintas actividades en simultáneo	17	1	0
b) Las dificultades de los prestadores de subsistir y mantenerse en actividad	14	4	0
c) La capacidad y poder adquisitivo del mercado interno de acceder a la práctica turística	14	4	0
d) La imposibilidad de recibir turismo externo	6	8	4
e) La inviabilidad de expansión económica del destino	10	8	0
f) La dificultad en lo inmediato de ampliar la oferta recreativa	8	9	1
g) La posibilidad cierta de desestacionalizar la actividad	7	9	2
h) Las limitaciones de las decisiones políticas y protocolos sanitarios	13	5	0

10- Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: En el futuro, la competitividad de los destinos de sol y playa dependerá de...										
	TD		D		NAND		A		TA	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
a) La generación de nuevos productos y nuevas alternativas recreativas al sol y playa	0	0	2	0	2	2	6	7	8	9
b) Los atributos intangibles como tranquilidad, seguridad, familiaridad,	1	0	0	0	1	1	6	5	10	12
c) Una política de precios bajos	1	1	2	2	7	9	7	5	1	1
d) Mejores políticas e instrumentos de gestión y la coordinación inter e intrainstitucional pública	1	0	0	0	1	1	7	6	9	11
e) La cooperación público-privada y la creación de instituciones compartidas	0	0	2	0	0	1	8	8	8	9
f) La participación efectiva de la ciudadanía en cuestiones públicas	1	0	1	0	1	1	8	9	7	8
g) El fomento de redes de cooperación empresarial	0	0	2	0	2	2	12	14	2	2
h) La capacidad de inversión local y la posibilidad de acceso al crédito	1	0	0	0	1	0	6	6	10	12
i) La incorporación de innovaciones en el territorio	0	0	2	0	1	1	6	6	9	11
j) La formación y cualificación de recursos humanos	0	0	1	0	1	0	5	6	11	12
k) Mejora en la calidad de vida	1	0	1	0	1	2	6	7	9	9
l) Cuestiones del contexto económico, político, ambiental, tecnológico	-	-	-	0	-	0	-	18	-	-
m) Equilibrio entre la satisfacción de los intereses de la comunidad local y de sus visitantes	-	-	-	0	-	0	-	18	-	-
n) Promoción y mensaje del destino adecuada (lo más seguro posible)	-	-	-	0	-	2	-	16	-	-
o) Capacidad de respuesta ante posibles contingencias en el nuevo escenario	-	-	-	0	-	1	-	17	-	-