



Resiliencia en destinos turísticos. Un análisis de las ciudades de Tandil y Mar del Plata, Argentina frente a la COVID-19^ξ

*Silvia Irene Izquierdo**

*Ane Miren Diez Alberdi***

*María Isabel Camio****

Resumen

La presente investigación estudia las condiciones de resiliencia de dos destinos turísticos de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, específicamente al momento de la COVID-19. A partir del acuerdo encontrado en la literatura, acerca de la necesidad de estudiar el fenómeno para cada contexto en particular, se define una metodología de análisis ad-hoc, y se la aplica a los casos de las ciudades de Tandil y Mar del Plata. Se destaca la diferenciación entre las condiciones de resiliencia pre existentes acumuladas, de las estrategias y acciones que se llevaron a cabo en cada destino para afrontar los impactos de la COVID-19. Los hallazgos permiten afirmar que ambos destinos cuentan con elementos desarrollados en los capitales (natural y cultural, financiero, humano, social, físico y político) para la resiliencia turística, identificándose particularidades en cada caso. Resulta evidente la necesidad de potenciar las condiciones de resiliencia, a partir de fortalecer el trabajo interinstitucional y consolidar las redes, capaces de alentar el trabajo creativo y articulado entre los subsectores turísticos en ambos destinos.

Palabras clave: Turismo; Resiliencia; Destino; COVID 19

Abstract

This research studies the conditions of resilience of two tourist destinations in Buenos Aires Province, Argentina, specifically at times of COVID-19. Out of the general agreement found in literature about the appropriateness of studying the phenomenon in each particular context, an ad hoc methodology of analysis is determined and applied to

ξ Recibido 4 de diciembre 2020 / Aceptado 8 de enero 2021.

* Magister. Centro de Estudios en Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Correo electrónico: silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar

** Magister. Centro de Estudios en Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP). Correo electrónico: amdiezalberdi@gmail.com

*** Doctora. Centro de Estudios en Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Correo electrónico: maria.camio@econ.unicen.edu.ar

the cities of Mar del Plata and Tandil. The findings allow to state that both destinations count with the elements developed in the capitals for tourist resilience (natural and cultural, financial, human, social, physical and political), identifying particularities in each case. There is an evident need to potentiate the conditions for resilience, by strengthening the interinstitutional work and consolidating networks, so as to encourage creative and articulated collaboration among the tourist subsectors in both destinations.

Key Words: Tourism; Resilience; Destination; COVID 19

Códigos: M0 General M2 Business Economics

Introducción

El turismo es una actividad productiva que otorga a la comunidad anfitriona valorados beneficios económicos, socioculturales y ambientales, entre otros. Genera ingresos a través del gasto del turista en alojamiento, gastronomía, comercio, transporte y recreación, crea fuentes de trabajo y produce un efecto derrame en la economía local. Por otra parte, favorece la puesta en valor y protección del patrimonio cultural y natural, impulsa la construcción de infraestructura y equipamiento, y, una vez que los visitantes llegan al destino, da lugar a un intercambio entre distintas realidades y costumbres con los residentes.

La pandemia COVID-19 hizo que, desde principios de este año, se restringiera fuertemente a nivel mundial la circulación de bienes y personas, afectando la actividad económica en general y, de modo particular, la médula de la actividad turística. Luego de tal suceso crítico desestabilizante, la capacidad de las ciudades para volver a poner en pie su economía, así como la de los destinos para volver a encauzar los flujos turísticos hacia sus territorios en particular, resulta de vital importancia.

La resiliencia es la capacidad de los seres humanos y de los grupos para poder superar situaciones traumáticas y crisis exitosamente. Ha sido estudiada ampliamente a nivel individual por la Psicología y posteriormente también abordada por otras disciplinas. Desde el punto de vista de las ciudades, y particularmente de los destinos turísticos, resulta relevante su estudio dada la posibilidad de ocurrencia de desastres climáticos, naturales, económicos, bélicos o ataques terroristas provocados por el hombre.

En la literatura se advierte extensamente acerca de la complejidad del fenómeno, su subjetividad, indicando que el concepto resulta poco ambiguo, poco preciso y operativo, y existen desacuerdos acerca de los mejores mecanismos para su medición (Civitaresi y del Valle Colino, 2019; Ponce, Pérez y Hernández, 2018; Gutiérrez Vega, 2018). Adicionalmente, se argumenta que se trabaja en estos aspectos a partir de la ocurrencia de los fenómenos, y que resulta imperativo anticiparse y reflexionar, con un tono más de prevención y menos de enmienda.

A partir de la situación actual y de estos antecedentes, surge el interés por conocer el grado de resiliencia de los principales destinos turísticos del Corredor Mar y Sierras en la Provincia de Buenos Aires, Argentina, frente a estos sucesos desestabilizadores de origen no económico. Se toman como casos de estudio los destinos de Mar del Plata y Tandil, emblemáticos de los principales tipos de turismo presentes en la provincia, a saber, turismo urbano, turismo de sol y playa y turismo de sierras vinculado con la naturaleza.

Si bien los acontecimientos desestabilizantes no económicos, tales como eventos terroristas, fenómenos naturales o sanitarios, podrían percibirse ajenos al ámbito geográfico definido, la realidad ha demostrado que pueden suceder, como en el caso de la actual pandemia.

El trabajo realiza una investigación de tipo exploratoria acerca de la resiliencia en ambos destinos turísticos. Se abordan las siguientes preguntas de investigación: ¿es posible identificar condiciones existentes, previas a la pandemia, que favorecen la resiliencia en los destinos en análisis? ¿Qué estrategias y acciones se han llevado a cabo para afrontar los impactos de la COVID-19?

A partir de estas preguntas se busca la consecución del siguiente objetivo: explorar las condiciones previas para la resiliencia y las estrategias y acciones propuestas e implementadas en los destinos turísticos de Mar del Plata y Tandil, particularmente en el contexto de la COVID-19.

Marco teórico de referencia

A lo largo de las décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento continuo y una diversificación cada vez mayor para convertirse en uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo (OMTa, 2020). Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2020), en 2019, el impacto directo, indirecto e inducido de viajes y turismo representó una contribución de US \$ 8,9 billones al PIB mundial (10,3% del PIB mundial) y 1 de cada 10 empleos en todo el mundo. De acuerdo con un informe del Ministerio de Economía de Argentina (septiembre 2019), el turismo es el cuarto complejo exportador argentino. Favorece el desarrollo federal puesto que el 94% del gasto en turismo interno se hace fuera del Gran Buenos Aires. El turismo genera un millón de puestos de trabajo.

Los hechos inesperados con alta capacidad desestabilizante como los desastres naturales, sucesos bélicos, ataques terroristas, entre otros, enfrentan a las sociedades anfitrionas a situaciones de crisis en las que puede verse comprometida la supervivencia y continuidad de la actividad turística, particularmente sensible a factores contextuales.

De acuerdo con Ponce et al. (2018), la resiliencia como concepto surgió para describir y explicar por qué algunas ciudades que padecieron crisis y desastres consiguieron revitalizar su economía y renovar espacios deteriorados después de un desastre, mientras otras ciudades no encuentran cómo lograrlo. Los destinos donde se desarrolla la actividad turística deben ser capaces de resistir los cambios que el medio produce sobre ellos, respondiendo ante situaciones adversas de manera adecuada, lo que requiere de la participación de todos los actores locales inmersos en la actividad, ya sean estos públicos o privados.

Holling introduce el concepto de resiliencia en su artículo sobre sistemas ecológicos (1973), como aquello que determina la persistencia de las relaciones dentro de un sistema y como una medida de la capacidad de estos sistemas para absorber los cambios de las variables de estado, variables de conducción y parámetros, y aún persistir. Supone reconstruir el rumbo sin pretender recuperar una supuesta estabilidad perdida sino adaptándolo y/o transformándose positivamente a nuevas condiciones.

La Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR por sus siglas en inglés) trabaja en una campaña mundial que se denomina Desarrollando Ciudades Resilientes. En ese marco, una ciudad es considerada resiliente cuando tiene capacidad para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse, de manera oportuna y eficaz, de los efectos de un fenómeno externo con un impacto negativo, incluyendo preservación y restauración de sus estructuras y funciones básicas (UNISDR, 2012).

En sus estudios de resiliencia ante sucesos y crisis económicas inesperadas, Martin et al. (2016) identifican cuatro etapas secuenciales del proceso de resiliencia, en función de la profundidad, la naturaleza y la duración de la perturbación o shock, que influye en la escala y la duración de sus efectos sobre la(s) economía(s).

1) el riesgo o vulnerabilidad de las firmas, instituciones y trabajadores ante el shock, entendida como la sensibilidad o propensión de las empresas y trabajadores de una región a diferentes tipos de perturbaciones;

2) la resistencia o el impacto inicial de la perturbación;

3) la reorientación adaptativa (o robustez), es decir, la habilidad de firmas, instituciones y trabajadores de ajustarse y adaptarse para restaurar las funciones y los desempeños clave;

4) la recuperabilidad, que incluye el grado y la naturaleza de la recuperación y las características del sendero de desarrollo hacia el cual la región se recupera. Martin (2012) la llama también etapa de renovación.

Los autores señalan que estas etapas también dependen del sendero de crecimiento previo en la región y de los factores que determinan dicho sendero.

En este contexto, Pitarch-Garrido (2020) argumenta que, tal y como todas las crisis, ésta también puede ser considerada una oportunidad. Para Hernández Martín (2020), estamos ante el reto de avanzar hacia una gobernanza reforzada del turismo para afrontar los efectos de la pandemia, pero sin olvidar la agenda pendiente en términos de sostenibilidad y la incorporación del conocimiento en la toma de decisiones sobre turismo. Se propone activar desde ahora todo el conocimiento disponible generando sinergias que puedan alinear a todos los agentes y administraciones en la misma dirección.

En un informe de julio de este año que describe el impacto de la COVID-19 sobre las economías y el empleo en la región, la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe formuló recomendaciones para intensificar la preparación del sector para la recuperación económica y fomentar la diversificación y la sostenibilidad ambiental y social. Las mismas son: 1. protección del empleo y los ingresos de los trabajadores; 2. apoyar la supervivencia de los negocios, en particular de las mipymes, a lo largo de la cadena de valor del turismo; 3. facilitar la recuperación del sector a corto plazo; 4. promoción de la sostenibilidad y la resiliencia del sector a mediano plazo; 5. cooperación regional (CEPAL, 2020).

Estudios de resiliencia en turismo. Modelos y herramientas.

Resulta relevante señalar la diferencia entre los resultados y las capacidades pre-existentes de resiliencia al momento de medirla (Sensier, Bristow y Healy, 2016), ya que una región puede tener resultados positivos luego de una crisis, pero eso no significa necesariamente que la misma sea resiliente ante otros sucesos. Una región que en un momento determinado pudo afrontar un shock puede carecer de la generación de nuevas capacidades y de la habilidad para enfrentar eventos futuros (OCDE, 2014).

Calgaro, Lloyd y Dominey-Howes (2014) adhieren a esta distinción al describir la relación en el ciclo adaptativo entre la acumulación de capital antes del evento desestabilizador y la posterior utilización de ese capital para ayudar a reorganizar el sistema. Argumentan, en este sentido, que reaccionarias por naturaleza, las respuestas de impacto inmediato a los choques incluyen acciones de servicios de emergencia y la provisión y distribución de ayuda, asistencia financiera y apoyo para traumas. Estos mecanismos de afrontamiento a corto plazo dan paso a ajustes y medidas de adaptación a más largo plazo que pueden implicar la reflexión, la autoorganización, el aprendizaje social y la aceptación de oportunidades emergentes de transformación. La intervención en esta etapa es fundamental para determinar la vulnerabilidad y la resiliencia futuras. Pero a pesar de esto, el cambio positivo no está garantizado.

Giacometti, Teräs, Perjo, Wøien, Sigurjonsdottir y Rinne (2018) plantean la necesidad de explorar una descripción más amplia de las condiciones y características que pueden hacer que las regiones sean más resilientes. Observar los resultados por sí solo, argumentan, no brinda información significativa sobre por qué algunas regiones pudieron resistir y recuperarse de un shock y otras no, o, de hecho, si esas regiones podrían resistir más shocks. Este tipo de análisis requiere una deliberación más exhaustiva de los contextos únicos y las capacidades de adaptación de las regiones, ya que muchas capacidades son específicas del contexto y del lugar.

En línea con esto, la OCDE (2014) sostiene que la resiliencia es específica del contexto y el espacio analizado y por lo tanto las regiones necesitan identificar sus propios indicadores y analizar los resultados de una manera basada en su contexto y lugar. Se sugiere para ello un análisis de los activos o capitales regionales, incluyendo capital financiero, humano, natural, físico, político y social.

Civitaresi y del Valle Colino (2019) analizan la vinculación entre el grado de diversificación de la actividad económica de la ciudad de Bariloche, Argentina, y su vulnerabilidad frente a eventos exógenos adversos (crisis económica de 2001, la invasión de roedores portadores de hantavirus y la erupción del complejo volcánico Puyehue-Cordón Caulle, ambos en 2011). Para estos autores, el concepto de resiliencia resulta relevante porque implica capacidades superiores a la mera resistencia de una ciudad a fenómenos adversos. Supone reconstruir el rumbo sin pretender recuperar una supuesta estabilidad perdida sino respondiendo a la necesidad de adaptarse y/o transformarse positivamente a nuevas condiciones. En este sentido el aporte de los principales actores involucrados (stakeholders) es fundamental para acortar esta discusión. La promoción de procesos de acción colectiva, que permitan alcanzar un entramado social denso y dinámico capaz de ampliar y potenciar las capacidades de aprendizaje, auto-organización y adaptación ante fenómenos adversos, conduce finalmente al fortalecimiento de la resiliencia del territorio (Civitaresi y del Valle Colino, 2019).

Metodología (fuentes de información, métodos de procesamiento y análisis de datos)

En este apartado se explicita la metodología en tres etapas:

1. Búsqueda bibliográfica referida a estudios particulares de medición de la resiliencia a partir de los cuales se extrajeron perspectivas e indicadores para el estudio de los casos.
2. La definición de las dimensiones y elementos utilizados para el análisis de las condiciones para la resiliencia.
3. Análisis de los destinos: recopilación y análisis de datos secundarios y relevamiento de campo.

1. Búsqueda bibliográfica referida a estudios particulares de medición de la resiliencia

Se realizó una búsqueda amplia en la base de datos Scopus, con las claves de búsqueda “resiliencia” y “turismo”, y se obtuvieron 448 artículos. Posteriormente, se delimitó la misma búsqueda al área de Management, y con ello se redujo el alcance a 248 documentos. De este resultado, se buscó identificar aquellos que midieran resiliencia, mediante metodologías o modelos específicos.

Esta búsqueda se completó con una segunda, realizada en el buscador de Google Académico con las mismas claves de búsqueda, y se analizaron los primeros 50 resultados obtenidos ordenados con el criterio propio del buscador en relación a relevancia. Finalmente, fueron añadidos artículos que aparecieron frecuentemente citados en la bibliografía, por considerarlos de conveniencia para completar la revisión. Se detalla el listado con los artículos definitivos:

Tabla 1: Artículos que incluyen medición de resiliencia

FUENTE	ARTÍCULO
Scopus	Scale, change and resilience in community tourism planning. Lew (2013).
Scopus	Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors. Becken (2013).
Scopus	From vulnerability to transformation: A framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. Calgaro et al. (2014).
Scopus	Examining the relationship between social capital and community residents' perceived resilience in tourism destinations. Guo, Zhang, Zhang y Zheng (2018).
Scopus	Resident perceptions of social–ecological resilience and the sustainability of community-based tourism development in the Commonwealth of Dominica. Holladay y Powell (2013).
Google Académico	Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. Tranmaleo, Uribe, Soto y Vega (2019).
Google Académico	Regional Economic and Social Resilience: Conceptual Debate and Implications for Nordic Regions. Discussion paper. Giacometti et al. (2018).
Google Académico	Turismo, transformaciones territoriales y resiliencia: Bariloche como evidencia de una ciudad turística intermedia argentina. Civitaresi y del Valle Colino (2019).
Google Académico	Resiliencia y turismo: El caso de la ciudad de baños de Agua Santa-Ecuador. Herrera y Rodríguez (2016).
Google Académico	Recuperación de los Destinos Turísticos Después de un Desastre: Una Evaluación del Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos (SRTD). Cedeño, Pennington-Gray y Cedeño (2020).
Por conveniencia	Measuring regional economic resilience across Europe: Operationalizing a complex concept. Sensier et al. (2016).
Por conveniencia	OCDE. Guidelines for resilience systems analysis (2014).

Fuente: elaboración propia

Se realizó un análisis en profundidad de cada uno de los modelos propuestos. Se señalan a continuación los aspectos más destacados. En primer lugar, se señala que la mayoría de la bibliografía hallada se compone de artículos anteriores a 2020 y, por tanto, referencian a la resiliencia frente a eventos climáticos, terroristas, crisis económicas y

muy excepcionalmente a crisis sanitarias, como fuera el caso del síndrome respiratorio agudo grave (SRAG o SARS). La pequeña porción correspondiente a 2020 refieren ineludiblemente a la pandemia del COVID-19. Si bien es posible encontrar diferencias en cuanto a las condiciones necesarias para enfrentar una crisis en general de aquellas requeridas en el caso particular de la pandemia, es posible identificar cuestiones en común, que permiten reflexionar en relación a los casos en estudio.

En segundo lugar, gran parte de los modelos analizan el sistema mayor de la ciudad o región que se ve afectada por la crisis en estudio, más allá del destino turístico y su dinámica. Si bien se trata de realidades paralelas y que se entrelazan de manera estrecha, esto resulta en propuestas más generales, que incluyen otras variables como por ejemplo estrategias para evacuar a los ciudadanos, cuestiones sanitarias, entre otras. Estos aspectos en particular no se abordan en este trabajo que está delimitado a la resiliencia turística y refiere a las condiciones que permiten revitalizar, adaptar y re encauzar la actividad recuperando y sosteniendo los flujos turísticos.

A lo largo de la revisión se pudo identificar que gran parte de las publicaciones citan ciertos trabajos de forma recurrente, como por ejemplo al manual guía para la resiliencia de la OCDE (2014), al modelo de etapas de Martin et al. (2016), Sensier et al. (2016), Giacometti et al. (2018).

A su vez, es posible determinar algunos ejes alrededor de los cuales muchos de los estudios concluyen. Por un lado: un enfoque sistémico de la resiliencia (Lew, 2013; Becken, 2013; Calgaro et al., 2014; Tranmaleo et al. 2019; OCDE, 2014); la necesidad de diferenciar entre lo que se constituyen como capital de resiliencia construido en el tiempo, de los resultados de acciones y estrategias en reacción a los sucesos (Calgaro et al., 2014; OCDE, 2014; Sensier et al., 2016); las limitaciones de establecer un modelo único que se pueda adaptar a distintos contextos y realidades (Lew, 2013; Becken, 2013; Calgaro et al., 2014; Cedeño et al., 2020; Giacometti et al., 2018); y la dificultad para medir un fenómeno complejo en entornos dinámicos (Civitaresi y del Valle Colino, 2019; Ponce et al., 2018; Gutiérrez Vega, 2018; Sensier et al., 2016).

Por otro lado, se encuentra la relevancia del capital social, las redes y la gobernanza como drivers para construir capacidades de resiliencia (Calgaro et al., 2014; Guo et al., 2018; Holladay y Powell, 2013; Cedeño et al., 2020; Giacometti et al., 2018) y, finalmente, la importancia de aprovechar el momento para evitar volver al modelo anterior de desarrollo turístico, y avanzar hacia un sistema global de turismo más alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Gössling, Scott y Hall, 2020).

2. Metodología de análisis empleada para el análisis de las condiciones para la resiliencia

En OCDE (2014), referido a los lineamientos para el análisis de resiliencia de los sistemas, se indica que el bienestar de una comunidad en el abordaje de supervivencia sostenible depende un sistema con seis capitales o activos: financiero, humano, natural, físico, político y social. Se sostiene que los activos que constituyen cada una de estas categorías deberán ser adaptados según el contexto y espacio estudiado.

A partir de lo anterior, y a los fines de estudiar la resiliencia *turística* de los destinos, se propone la siguiente definición conceptual de los activos o capitales a analizar para el ámbito específico del turismo:

Capital natural y cultural: existencia de recursos turísticos. Se considera aquí la posibilidad que presenta la variedad y calidad de recursos pasibles de convertirse en atractivos turísticos frente a una eventual necesidad de reconversión o transformación respecto del tipo de turismo que el destino ha desarrollado. Para el análisis particular de la resiliencia turística se redefine la denominación de este activo, incluyendo los recursos y atractivos tanto naturales como culturales, de gran importancia para el turismo.

Capital financiero: disponibilidad de recursos financieros de diferente tipo de aplicación en el sector turístico, tales como subsidios, créditos a tasa subsidiada, fondos para catástrofes, asistencias para la inversión u otros. Se considera aquí también la influencia de la estacionalidad en los ingresos por turismo.

Capital humano: existencia de recursos humanos suficientes con la aptitud (formación, competencias y habilidades) y actitud (disposición, interés, motivación) necesarias para el trabajo en el sector.

Capital social: nivel de cohesión de la comunidad en general y del sector turístico en particular, aceptación de la actividad turística, convivencia pacífica entre turistas y residentes, turismo responsable, respetuoso e inclusivo, participación comunitaria, desarrollo de redes de cooperación interinstitucional y vínculos interpersonales de confianza.

Capital físico: disponibilidad de infraestructura (estructuras fijas y servicios que permiten la vida en el lugar: caminos, gas, luz, sistema cloacal, estaciones terminales, etc.), planta básica (establecimientos y servicios de uso no específicamente turístico, tales como bancos, hospitales, supermercados, etc.), y planta turística (establecimientos y servicios de uso principalmente turístico, tales como hoteles, agencias de viaje, transporte turístico, establecimientos recreativos, etc.).

Capital político: sistema de gobernanza turística policéntrica, con participación y coordinación público-privada. Existencia de superestructura turística con funciones de planificación, promoción, coordinación y contralor. Existencia de asociaciones y cámaras empresarias, así como otros grupos de representación comunitaria reconocidos.

Figura 1: Capitales de resiliencia

Fuente: elaboración propia tomando como base OCDE (2014).

A partir de esta conceptualización, se identificaron indicadores relevantes, en base a la revisión de las distintas propuestas y modelos, y se agregaron otros que se consideraron pertinentes, resultando el siguiente listado con las referencias bibliográficas de base:

Indicadores:

1. *Disponibilidad de recursos turísticos*
2. *Grado de dependencia de una actividad económica (Matutinovic, 2001), en este caso la turística.*
3. *Especialización dentro de la actividad turística (dependencia de un tipo de turismo)**
4. *Existencia de Observatorios/Medición de indicadores**
5. *Programas de educación y formación (Cedeño et al., 2020) / Infraestructura educativa (Tranmaelo et al., 2019)*
6. *Organizaciones y programas de investigación**
7. *Planificación integral/plan estratégico (Civitaresi y del Valle Colino, 2019)*
8. *Participación ciudadana / acción colectiva (Civitaresi y del Valle Colino, 2019)*
9. *Apertura a la innovación y al cambio**
10. *Capacidad emprendedora (Tranmaleo et al., 2019 / Herrera y Rodríguez, 2016)*
11. *Liderazgo fuerte y consistente (Cochrane, 2010)*
12. *Gobernanza Policéntrica (Civitaresi y del Valle Colino, 2019)*
13. *Coordinación de instituciones (Tranmaleo et al., 2019)*

14. *Disponibilidad de recursos financieros (Inversión en el sector (Tranmaleo et al., 2019), inversión pública (Tranmaleo et al., 2019), fondos para desastres (Tranmaleo et al., 2019).*

15. *Apoyo a la supervivencia de los negocios a lo largo de la cadena de valor del turismo (CEPAL, 2020)*

16. *Disponibilidad de infraestructura, planta básica y planta turística*

*indicadores agregados.

En relación a los indicadores agregados, su inclusión se sustenta en las siguientes consideraciones:

(1) Disponibilidad de recursos turísticos: expresa la posibilidad de diversificación turística, en base a la existencia de atractivos aún no puestos en valor y uso o de muy incipiente puesta en marcha, siendo alternativas para desarrollar y fortalecer tipos de turismo diferentes al vigente o predominante.

(4) Existencia de Observatorios/Medición de indicadores: permite obtener información actualizada y relevante para la toma de decisiones, fortaleciendo las condiciones de aprendizaje y comprensión del fenómeno desestabilizador y sus consecuencias, constituyendo parte del capital social.

(6) Organizaciones y programas de investigación: se considera necesario desagregar este ítem respecto de la educación en general, en función que apunta a la realización de estudios específicos de las situaciones problemáticas desde el ámbito académico, con diferente lógica a los observatorios.

(9) Apertura a la innovación y al cambio: indica la predisposición de la comunidad y las empresas a transformarse y reconvertirse más allá de la disponibilidad de recursos y habilidades (actitud además de aptitud).

(16) Disponibilidad de infraestructura, planta básica y planta turística: expresa la posibilidad de diversificación e intensificación de la actividad, en base a la existencia de estructuras, equipamiento y organizaciones turísticas que permitan diseñar e implementar estrategias para el desarrollo de otros tipos de turismo.

Los indicadores considerados dan cuenta de los activos o capitales regionales (OCDE, 2014), que fortalecen las condiciones para la resiliencia de los destinos. Se detalla a continuación qué indicadores aportan a cada uno de los activos regionales, considerados éstos específicamente en relación al ámbito turístico, conforme la conceptualización anteriormente presentada. En el caso de los indicadores 5 (programas de educación y formación / infraestructura educativa), 8 (participación ciudadana / acción colectiva) y 11 (liderazgo fuerte y consistente), los mismos aportan a más de un activo.

Tabla 2: Indicadores de resiliencia

Capital natural y cultural	Disponibilidad de recursos turísticos (1) Grado de dependencia de una actividad económica en este caso la turística (2) Especialización dentro de la actividad turística (dependencia de un tipo de turismo o un determinado atractivo) (3)
Capital social	Existencia de Observatorios/Medición de indicadores (4) Programas de educación y formación / Infraestructura educativa (5) Organizaciones y programas de investigación (6) Planificación integral/plan estratégico (7) Participación ciudadana / acción colectiva (8)
Capital humano	Programas de educación y formación / Infraestructura educativa (5) Apertura a la innovación y al cambio (9) Capacidad emprendedora (10) Liderazgo fuerte y consistente (11)
Capital político	Gobernanza Policéntrica (12) Coordinación de instituciones (13) Participación ciudadana / acción colectiva (8) Apoyo a la supervivencia de los negocios a lo largo de la cadena de valor del turismo (15) Liderazgo fuerte y consistente (11)
Capital financiero	Disponibilidad de recursos financieros (Inversión en el sector), inversión pública, fondos para desastres (14)
Capital físico	Disponibilidad de infraestructura, planta básica y planta turística (16)

Fuente: elaboración propia.

3. Análisis de los destinos: recopilación y análisis de datos secundarias y relevamiento de campo.

A partir de la distinción realizada por la literatura (Sensier et al., 2015; OCDE, 2014; Calgaro et al., 2014; Giacometti et al, 2018), el análisis se realiza en torno a dos ejes: por una parte, se busca identificar la existencia de condiciones para la resiliencia, preexistentes en los destinos en el período 2000-2020. Por otro lado, se identifican las estrategias y acciones encaradas para enfrentar la situación de inactividad del sector provocada por la COVID-19, desde su inicio y hasta mediados de diciembre de 2020.

Para dar respuesta al objetivo planteado, se realiza un estudio exploratorio, analizando información secundaria de distintas fuentes documentales y, primaria obtenida a partir de entrevistas a contactos clave del sector turístico (detalladas en el [Anexo](#), disponible en la página de la Revista). Las entrevistas se realizan durante diciembre de 2020 por lo cual se encuentran aún en etapa de procesamiento de los datos. Se realizan seis entrevistas en cada destino a actores clave de los sectores público (2), privado (2) y académico (2). Es posible adelantar algunas citas a modo de resultado preliminar. A partir de la triangulación de fuentes, se identifican las similitudes y diferencias en relación a las condiciones para la resiliencia de los destinos turísticos bajo análisis.

Las fuentes secundarias incluyen documentos públicos, artículos periodísticos de portales de Tandil y Mar del Plata, publicaciones científicas, sitios web de entidades reconocidas como la OMS, estadísticas de entes públicos e informes especializados de las Universidades Nacionales presentes en los destinos, consultoras, entes municipales de Turismo y Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, citados en detalle en las referencias bibliográficas.

Los resultados referidos a las condiciones para la resiliencia se muestran en una tabla que sintetiza la comparación entre los destinos según los indicadores relevantes de la metodología propuesta. Los resultados en relación a las estrategias adoptadas y acciones se sintetizan en forma de texto, y se exponen en un link permanente ¹ las referencias a las noticias periodísticas consultadas y se explicitan en forma de citas los datos obtenidos de las fuentes primarias.

Contextualización COVID-19/ marco temporal

El nuevo coronavirus fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. El 11 de marzo de 2020, a partir de los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad y su gravedad, la Organización Mundial de la Salud (OMS) determina que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia. A partir de entonces, el mundo enfrenta una emergencia mundial de salud, social y económica sin precedentes; los viajes y el turismo se encuentran entre los sectores más afectados con aviones en tierra, hoteles cerrados y restricciones de viaje en prácticamente todos los países del mundo, con un panorama de futuro altamente incierto (OMTb, 2020).

En Argentina, el 20 de marzo se declaró el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) restringiéndose los movimientos de personas a excepción de aquellos sectores de primera necesidad. El primer período de cuarentena se extendió hasta el 12 de abril, fecha a partir de la cual la CABA y cada provincia quedaron facultadas para salir del aislamiento obligatorio, estableciendo protocolos que garantizaran el «distanciamiento» social, bajo la autorización particular y supervisión del gobierno nacional.

Las medidas de aislamiento y distanciamiento fueron graduadas en cinco fases, dependiendo de la velocidad de contagio en cada lugar, diagramadas por el Ministerio de Salud. Las fases 1 a 3 son fases de cuarentena (aislamiento), y las fases 4 y 5 son fases de distanciamiento. El avance hacia fases de mayor apertura se fue habilitando en algunas provincias y municipios, permitiéndose la actividad turística intraprovincial, pero se vieron generalmente obligadas a volver atrás debido el surgimiento de rebrotes de la enfermedad.

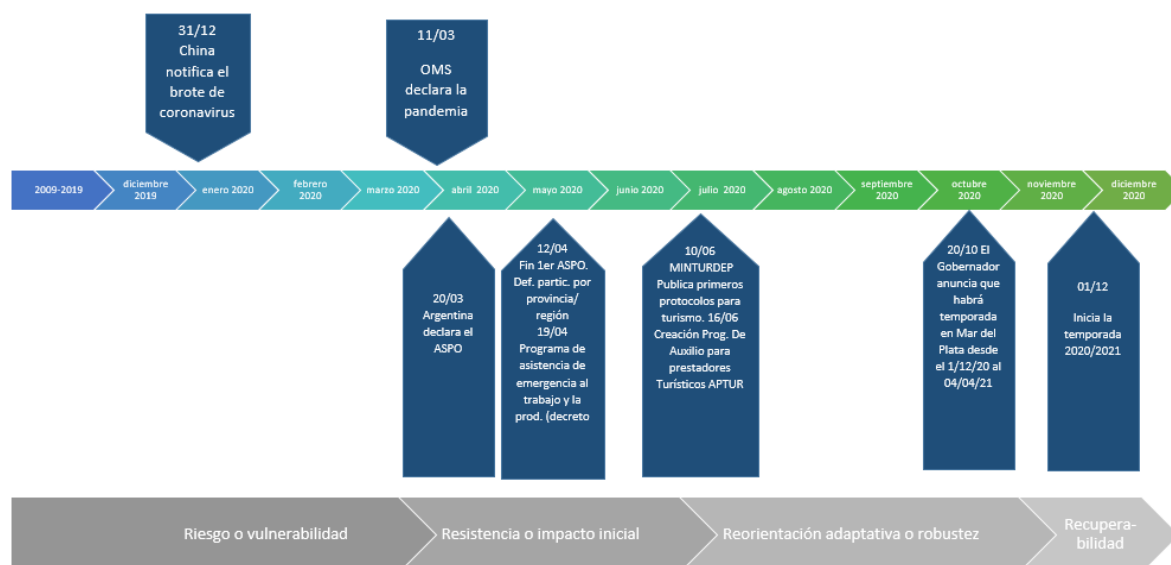
Ninguno de los dos casos bajo estudio fueron habilitados para retomar la actividad turística desde el inicio del ASPO y hasta fines de noviembre de 2020. Durante nueve meses se mantuvo una parálisis total de la actividad de las empresas turísticas, a excepción de algunas habilitaciones parciales al funcionamiento de los establecimientos

¹ Consultar también en <https://drive.google.com/file/d/1V7ZjHKlXXmy-EVx7CmwXxIFaGot1gDj3/view?usp=sharing>

gastronómicos. El 20 de octubre el gobernador anunció que “habría temporada de verano” a partir del 1ro de diciembre y hasta el 4 de abril, aunque desde el gobierno nacional se advertía que la situación dependería del modo en que evolucionara la cantidad de contagios. Se estableció un calendario de actividades permitidas, manteniéndose las restricciones respecto de aquellas que implicaban reuniones en espacios cerrados, como teatros, salas de juego, bingos, entre otras, para posteriormente ir habilitando su regreso con limitaciones de aforo y estrictos protocolos. Respecto de la proyección de la actividad turística, la temporada dio comienzo el 1ro de diciembre, con expectativas de los diferentes sectores y mucha incertidumbre sobre el comportamiento de la demanda y la evolución del número de casos.

A partir de la anterior descripción, en los destinos bajo estudio las etapas definidas por Martin et al. (2016) se han dado conforme lo indicado en la línea de tiempo.

Figura 2: Línea de tiempo



Fuente: elaboración propia en base a las etapas de Martin et al. (2016).

En relación a la etapa de recuperabilidad, la apertura de la actividad turística a partir del 1ro de diciembre en ambos destinos habilitó el camino hacia la recuperación de la actividad, aunque aún sin certezas sobre la estabilidad de esta tendencia, dada la amenaza del ascenso en el número de casos, así como de nuevos rebrotes.

Descripción de los destinos bajo análisis: Tandil y Mar del Plata

Las ciudades de Tandil y Mar del Plata en estudio son cabecera político administrativa de los partidos de Tandil y General Pueyrredon respectivamente. Ambas se encuentran a una distancia similar (400 km.) de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, principal

ISSN: 2344-9195 <http://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista/> <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/index> Pymes, Innovación y Desarrollo – editada por la Asociación Civil Red Pymes Mercosur
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

centro emisor de turistas de la Argentina, que provee aproximadamente el 80% de los visitantes a Tandil y un 70% de los turistas de Mar del Plata.

Los destinos se destacan como nodos centrales de la red turístico-recreacional bonaerense ubicada sobre el eje de la Ruta 226, constituyendo recursos turísticos–recreacionales urbanos y regionales singulares y complementarios, con fortaleza actual y potencial como opción turístico–recreacional a lo largo del año (Dosso, 2010).

Tandil

El destino Tandil tuvo un despegue temprano con el ícono de la piedra Movediza a principios de siglo XX. Con su caída en 1929, por un tiempo el turismo se diluyó, concentrándose solamente en torno a la Semana Santa y fechas religiosas, momentos en que los turistas acudían a la ciudad a visitar el Monte Calvario, uno de los pocos en el mundo. A partir de la década de los 90, con la conformación del Grupo METTA compuesto por propietarios de turismo alternativo, la ciudad comenzó a ofrecer un nuevo tipo de turismo, el de aventura, deportes, naturaleza.

Hoy en día, las motivaciones que convocan a los turistas a Tandil pasan por la atraktividad que representa una ciudad tranquila, segura, a pocos kilómetros del principal centro emisor de turismo del país. Se trata de una ciudad intermedia que ha sabido construir una marca a través del ofrecimiento de alojamientos alternativos (la mayoría de sus establecimientos), con formato de cabañas, en medio de la naturaleza, favoreciendo un tipo de turismo de relax, de descanso, y al aire libre. Su demanda no es marcadamente estacional, distribuyéndose el 31% en el verano, 19% en Semana Santa y fines de semana largos, 24% en vacaciones de invierno y 26% en fines de semana regulares (Davidos et al, 2012). Los turistas provienen principalmente de la Provincia y Ciudad de Buenos Aires (80%), prevaleciendo el tipo familiar e individual, destacándose la población joven-adulta. La mayoría de los visitantes llegan en ómnibus de larga distancia o en su propio vehículo, y contratan de forma directa los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación. El destino cuenta con 6945 plazas distribuidas en 176 establecimientos de alojamiento, prevaleciendo la modalidad de cabañas (24% de las plazas), seguidas por hoteles (20%) y campings (18%) datos suministrados por la Dirección de Turismo de Tandil.

Mar del Plata

La ciudad de Mar del Plata es uno de los principales destinos turísticos del país, que surgiera como destino veraniego de las clases altas porteñas durante la Belle Epoque y se desarrollara posteriormente como destino de sol y playa masivo a partir del acceso generalizado a las vacaciones pagas. Hoy, es una ciudad visitada durante todo el año por sus características de destino urbano, sede de congresos, convenciones y eventos deportivos y culturales, además de su perfil tradicional de sol y playa. Recibe anualmente alrededor de ocho millones de turistas (8.063.025 en 2019 según estadísticas del Ente Municipal de Turismo, EMTUR), la mitad de los cuales se concentra en la temporada estival, mientras que la restante se distribuye a lo largo del año con una preponderancia en los meses de eventos (agosto a noviembre) y fines de semana “normales” y “largos”.

El medio de transporte de aproximación de uso preponderante es el automóvil (80,3% en 2019), seguido del ómnibus (14,7%), el tren (2,6%) y el avión (2,3%). La estadía

promedio es de 5 a 6 días en temporada estival y 1 a 3 días en el resto del año. La procedencia de los turistas es principalmente de Capital Federal, Gran Buenos Aires (entre ambas el 70%) y resto de la provincia de Buenos Aires (20,6%). En relación a los hábitos de consumo, el turismo de la ciudad es predominantemente de tipo residenciado (Mantero, Laffan y Lefrou, 2009), con más de 300.000 plazas de alojamiento extrahotelero frente a las 52.500 plazas hoteleras disponibles en la ciudad. Se trata de un turismo mayormente espontáneo, que no depende de la adquisición de paquetes u ofertas estructuradas, ni se siente necesariamente condicionado por contar o no con una reserva de alojamiento confirmada.

Resultados

Condiciones para la resiliencia

Los destinos de Mar del Plata y Tandil cuentan con una diversidad de atractivos turísticos puestos en valor y uso y otros recursos que podrían desarrollarse. En el primer caso, se destaca su urbanidad con un planteo de atracciones para diferentes tipos de público, pero con una mayor tendencia a la masividad, dada su escala, y a las actividades de encuentro sociocultural. Tandil presenta condiciones urbanas más vinculadas al soporte y/o complemento de actividades vinculadas con la naturaleza circundante, con una propuesta de disfrute de lo natural, de la tranquilidad y de las actividades al aire libre.

En ambos casos la actividad turística es relevante pero la subsistencia económica no depende exclusivamente del turismo, existiendo otras actividades económicas de importancia.

Si bien Mar del Plata ha alcanzado logros respecto de la antigua dependencia del turismo de sol y playa, mediante la incorporación del turismo urbano y de eventos, su protagonismo sigue vigente, verificándose que la mitad de los turistas se concentran en enero y febrero (turismo de sol y playa), mientras que el resto se distribuye en los restantes diez meses del año. En el caso de Tandil, si bien el tipo de turismo no está tan diversificado (eventos, vida en contacto con la naturaleza, salud), la propuesta no se encuentra altamente condicionada por las condiciones climáticas o por cierta época del año.

Comparados en relación a la disponibilidad de infraestructura, ambos destinos cuentan con las condiciones básicas necesarias tanto respecto de la conectividad, vías y terminales de transporte, así como para la distribución de los servicios esenciales. Mar del Plata cuenta con la ventaja de que su aeropuerto y su estación de trenes se encuentran operativos y de disponer de acceso marítimo. Ambos destinos poseen planta básica suficiente y adecuada para el desarrollo urbano, incluyendo servicios de salud, comerciales y bancarios. Respecto de la planta turística, Mar del Plata cuenta con mayor proporción de establecimientos ociosos disponibles en los meses de baja temporada, así como con mayor cantidad de salones para eventos, instalaciones deportivas especializadas y teatros de gran capacidad.

En relación a la existencia de observatorios y medición de indicadores, ambas ciudades cuentan con estadísticas propias y trabajan en vinculación con las universidades locales

en proyectos específicos conveniados para la generación de información turística relevante.

De igual manera, tanto Tandil como Mar del Plata presentan una oferta variada de formación en turismo, con recursos docentes especializados capaces de ofrecer cursos de capacitación específicos que pudieran solicitarse. También cuentan con grupos de investigación en Turismo enmarcados en las universidades nacionales presentes en cada destino.

En ambas ciudades coexisten asociaciones y cámaras locales específicas del sector que forman parte de otras federaciones y cámaras a nivel nacional, tales como la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA).

No obstante ello, los actores entrevistados manifiestan una falta de coordinación entre algunas acciones emprendidas.

“Sí, están las capacidades de resiliencia. Pero hoy, están todas parcializadas. O sea, el cabañero se está preocupando en cómo preparar sus cabañas para ir mejorando en esa cuestión bio –sanitaria. Pero quizás no hay una relación entre ellos... Esto no quita que cada uno de los sectores esté poniéndole todo el empeño y todas las capacidades para afrontar el COVID, obviamente todo lo que son los protocolos que han bajado Nación y Provincia eso se están cumpliendo... La gente yo creo que, la gente sigue viajando, no va a dejar de viajar, eso es un hecho. Y la realidad es que sí, sí tiene las capacidades, pero faltaría una cuestión más de integración, y no tiene que ver no con que no estén las cosas, es con que si estuvieran integradas sería mejor” (Referente del sector académico Tandil I).

“Las capacidades existen lo que pasa es que es una sociedad según mi pensamiento y mi opinión, muy individualista, la marplatense exclusivamente. (...) yo creo que esas capacidades comerciales existen, pero no hay asociatividad, no hay la suficiente asociatividad, lo veo de años eso” (Referente del sector público Mar del Plata I)

La alta representatividad de las asociaciones y cámaras da cuenta de empresarios y otros actores con interés de participación, a la vez que la presencia de las asociaciones de cada sector (hotelería, gastronomía, recreación, balnearios, colegio profesional, etc.) en espacios de trabajo intersectorial, indican también una disposición para el trabajo en red, lo cual favorece, de acuerdo a la literatura las condiciones para la resiliencia (Cochrane, 2010; Calgaro et al., 2014; Civitaresi y del Valle Colino, 2019).

En ambos casos, las ciudades cuentan con un ente de turismo con participación de representantes de asociaciones del sector privado en los órganos de decisión. No obstante, del estudio realizado surge, que con frecuencia son estas instituciones las que se visibilizan al frente de las iniciativas, identificándose aún un posicionamiento y liderazgo individual de actores públicos y privados (por ejemplo, son las voces en las notas periodísticas), por sobre la voz conjunta del ente mixto.

“La posibilidad de interactuar de los distintos actores con conocimientos totalmente distintos sobre la actividad y sobre los roles que tenemos, ¿no? porque no es lo mismo el rol que puede tener un académico, que el rol que puede tener un empresario, el rol que puede tener, digamos en este caso el Municipio de Tandil, el IMTT, pienso en esos

distintos actores por ahí, que están englobados o puede ser aquellos que engloban a las cabañas, que engloban a los hoteles, me parece que cada uno tiene elementos importante para aportar, para pensar esa actividad, y si eso se hace en el marco de una política pública, digamos que permita esa articulación, me parece que es hacia donde nosotros deberíamos ir. Por supuesto que después hay otros factores que intervienen en esto como la actividad económica, no, en ese sentido creo que el turismo es tan amplio que a veces ahí es donde hay algunas dificultades como para poder articular esos distintos espacios, ahí hay un desafío que la propia actividad plantea y sobre la que deberíamos seguir trabajando, porque me parece que no está todo hecho en ese sentido, por el contrario hemos dado pasos interesantes, el IMMT me parece que es uno de esos, en el caso de Tandil particularmente, pero que me parece que necesita también de una mayor articulación.” (Referente del sector académico Tandil II).

“Mira, creo que justamente fue muy acertada la creación del Instituto Mixto, que justamente estamos todas estas instituciones intermedias, por una parte, y, por otra parte, el Estado. Creo que es un ámbito de diálogo, es un ámbito de consenso y de disenso, es un ámbito en el que hay muchos intereses opuestos y enfrentados, y hay puntos donde no logramos a veces tener una mirada... Por ahí si tener una mirada, pero al momento de la acción no terminamos en un acuerdo conjunto. Como crítica sería. Como autocrítica, porque formo parte de eso. Como autocrítica me parece que tendríamos que, realmente hacer un análisis más profundo de que es lo que se quiere, a veces me parece que vamos muy improvisados, a lo que va saliendo. Pero si hay mucho compromiso, sin duda alguna. Mas allá de los intereses, hay mucho compromiso. Se toma en serio al Instituto Mixto, hay gente que participa en esa mesa que es no solo profesional, sino inteligentes, conocedores que aportan nuevas experiencias o que aportan nuevos conocimientos. Y, creo que eso es lo que enriquece al Instituto Mixto. Justamente las cualidades humanas. Para poder tener una mirada y una promoción de la ciudad constante, ¿no? Porque la promoción es continua, a través de redes sociales, básicamente, más que los medios tradicionales.” (Referente del sector privado Tandil I).

“Al Directorio le hace falta otro tipo de involucramiento, no sólo pedir ni mandar sino involucramiento y otro tipo de profesionales participando” (Referente del sector público Mar del Plata I).

“A mí me parece que el Directorio ha tenido en otras administraciones un rol más fuerte. (...) me parece que en otras administraciones ha tenido más peso. Si bien los temas se plantean, no sé si todo lo que ellos plantean se logra concretar, debiéramos volver a ese compromiso y esa participación que logre más cosas para la ciudad.” (Referente del sector privado Mar del Plata II).

(respecto del Directorio del Emtur) *“A veces creo que le falta representatividad de las empresas del sector, de hecho no por casualidad surgen otros grupos, en la gastronomía, por ejemplo, en la hotelería, en la recreación, veo que no hay una innovación, productos turísticos innovadores, ideas innovadoras dentro del directorio y sí lo veo a veces en empresas de la ciudad, que existe innovación, que existen nuevos productos, que uno puede estar o no de acuerdo, pero por lo menos tratan de ofrecer cosas nuevas o tratan de ofrecer productos que se aggiornan más, o formas de gestión que tienen que ver más con la inteligencia turística, con la innovación, con la sustentabilidad, con la cuestión del concepto de inteligencia turística, de esos cuatro o cinco ejes que tiene la inteligencia:*

innovación, o accesibilidad, sustentabilidad, gobernanza, apoyo en tecnologías para una mejor gestión. Eso me parece que está faltando en algunas cuestiones del Directorio” (Referente del sector público Mar del Plata II)

“Bueno, creo que tendría que tener mayor potencia el Directorio del Ente municipal de Turismo, creo que ahí están reunidas todas las cámaras que implican al turismo, creo que tendría que tener mayor participación la Universidad Nacional de Mar del Plata y creo que tendría que fijar normas o mejor dicho fijar como criterios a seguir como ciudad turística para los próximos 5 años, 10 años, 15 años, 20 años, a corto mediano y largo plazo, creo que trabajando todos en conjuntos podemos lograr algo muy lindo, porque que Mar del Plata es una ciudad realmente maravillosa y creo que si trabajamos todos juntos tratar de que Mar del Plata, sea para Argentina lo que Barcelona es a España o lo que Miami es a los EEUU” (Actor del sector privado Mar del Plata I).

Las dos localidades cuentan con planes estratégicos, elaborados en base a consensos y participación de diferentes sectores sociales, productivos y académicos, lo cual evidencia la intención de pensar las ciudades y su desarrollo a largo plazo. No obstante, en el caso de Mar del Plata se trata de un plan estratégico general mientras que Tandil cuenta con planes estratégicos específicos por sectores, incluyendo uno particularmente referido al desarrollo turístico. Pese a esto, algunos actores consideran que el nivel de planificación no es suficiente, o bien que no se ve reflejado en hechos concretos:

“Me parece que como sociedad nos debemos un poco de mayor planificación, aunque seamos muy hábiles para resolver la adversidad, creativos y todas esas virtudes que al final a veces nos patean en contra. Podemos arreglar las cosas, pero bueno, hay cosas que no se resuelven de un día para el otro, una cloaca, una autopista, un hospital, entonces esas cosas las tendríamos que tener en carpeta” (Actor del sector privado Mar del Plata II)

Ni Mar del Plata ni Tandil cuenta con presupuestos específicos destinados a enfrentar situaciones de crisis. El apoyo a la supervivencia de los negocios a lo largo de la cadena de valor del turismo no va más allá de la promoción del destino. Si bien en ambos casos se han implementado tasas específicas que gravan la actividad turística, cuya finalidad fuera, inicialmente, la de su aplicación a la promoción del destino, en Mar del Plata se ha criticado reiteradamente el uso de esa recaudación para otros fines. En el caso de Tandil, se utilizó efectivamente para la promoción del destino, hasta este año, cuando fue transferido al área de salud.

Estrategias y acciones de los destinos

En referencia a la reacción de ambos destinos ante la noticia de la pandemia, se observa una actitud proactiva en términos sanitarios, ya que ambos intendentes se anticiparon al ASPO mediante la definición de un aislamiento de cada localidad, con fuertes restricciones al ingreso y egreso de personas, incluso a sabiendas de que significaba la pérdida de la Semana Santa como ocasión de muy alta afluencia turística, llegando incluso a diseñar campañas para desalentar el viaje turístico (Campaña: Mar del Plata: “Tenemos todo, pero te lo guardamos para cuando puedas volver”, Noticias Argentinas, 17/3/20).

En líneas generales, muchas de las acciones o iniciativas implementadas fueron impulsadas desde el gobierno provincial y nacional, siendo compartidas por lo tanto por

ambos destinos². Las asistencias económico financieras a organizaciones y empleados del sector debieron ser aportadas desde las mencionadas jurisdicciones ya que no existía una previsión de recursos municipales que pudieran afectarse a contrarrestar los efectos de la crisis generada por la pandemia. Sí se realizaron localmente algunas exenciones o prórrogas de tasas municipales.

Entre las acciones diferenciadas, puede mencionarse la de Tandil, donde particularmente se definió un sistema ad-hoc de diagnóstico de situación epidemiológica diferente al de fases que indicó la Nación. Se propuso un sistema de semáforo con alternativas de colores, con base a indicadores relevados por el sistema integrado de salud de la ciudad, en torno a cantidad de contagios diarios y camas de terapia intensiva ocupadas. Aunque esta situación le valió al Intendente algunos inconvenientes y cruces políticos con Provincia y Nación, el argumento giró en torno a contar con indicadores más ágiles para la toma de decisiones en cuanto a restricciones y permisos de apertura y circulación en la ciudad.

En ambos destinos, existieron iniciativas para desarrollar protocolos que pudieran viabilizar el retorno a la actividad. En el caso de Tandil, el Municipio los desarrolló tempranamente (abril de 2020) con el apoyo de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Por su parte, en Mar del Plata fueron las cámaras empresarias y asociaciones las que primero formularon los protocolos a elevar a las autoridades.

A nivel de las organizaciones turísticas, surgieron iniciativas individuales para paliar la situación tales como la incorporación de trabajo remoto, servicios adicionales como el delivery en gastronomía, cambio de actividad central de algunos establecimientos (alquiler de hoteles como espacios para el aislamiento), cierre temporal, preventa y/o venta de servicios flexibles. Sin embargo, particularmente en la hotelería, la gran mayoría de los empresarios evaluó que la potencial ocupación que podrían lograr con las iniciativas lanzadas (apuntar a residentes, o trabajadores esenciales) no era rentable dado el impacto de los costos fijos en la ecuación.

Las noticias relevadas desde el inicio del ASPO fueron analizadas con el criterio de mayor o menor grado de correspondencia con las cinco estrategias recomendadas por CEPAL (2020) para la recuperación del sector. Puede afirmarse que muchas de las acciones se alinearon con la estrategia de “protección del empleo y los ingresos de los trabajadores” (ATP, postergación y reducción del pago de contribuciones patronales,

² En abril, el Municipio de Tandil establece la prórroga del vencimiento de tasas municipales al 30 de abril y las exenciones a tributos locales hasta el 31 de octubre. A su vez, la Provincia de Buenos Aires asiste financieramente a los municipios a través de Aportes del Tesoro Provincial (ATP) y mediante la creación del “Fondo Especial de Emergencia Sanitaria para la Contención Fiscal Municipal”. En el mes de abril el gobierno de la Provincia de Buenos Aires les prohíbe a las empresas que brindan servicios públicos de distribución de energía eléctrica y de agua potable y desagües cloacales bonaerenses, cortar dichos servicios por falta de pago o mora (incluyendo micro, pequeñas y medianas empresas). En julio, la Provincia dispone la creación de un Fondo Municipal para el sector turístico y de la cultura y se implementa el programa Destino en tu Destino. En septiembre el Gobierno promulga la ley para reactivar la actividad turística y se crea el Consejo Interministerial. La Cámara de Diputados aprueba la Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística, entre las principales medidas impositivas, fiscales y crediticias aprobadas, se incluye la incorporación de los ATP hasta 31 de diciembre de 2020 para todo el sector turístico. En octubre representantes del sector turístico y dirigentes de Provincia y Nación establecen cómo serán los protocolos de la temporada de verano. Se lanza el programa PREVIAJE del Ministerio de Turismo y Deportes, orientado a estimular las reservas y viajes mediante un incentivo ofrecido por el sector público, consistente en el reintegro al turista del 50% del expendio anticipado en turismo dentro del país para su gasto dentro del sector.

créditos y subsidios). Algunas menos se alinean con “apoyar la supervivencia de los negocios, en particular de las mipymes a lo largo de la cadena de valor de turismo” (reducción o postergación de tasas e impuestos, prohibiciones de corte de servicios, Programa Reactivación Pyme,). Gran parte de las acciones se corresponden con la estrategia “facilitar la recuperación del sector a corto plazo” (protocolos, certificados, permisos, operativos y aplicaciones, guías y lineamientos, módulos sanitarios en lugares turísticos, SAT sistema de atención al turista). Y finalmente muy pocas o casi ninguna de las acciones se alinearon con las estrategias de “promoción de la sostenibilidad y la resiliencia del sector a mediano plazo” (creación en Mar del Plata de un Consejo Económico, Social y Productivo, trabajo de la Asociación de Guías en Tandil en capacitación y concientización sobre la preservación de las sierras), y la de “cooperación regional”. Esto está en línea con los primeros resultados obtenidos de las entrevistas realizadas.

A partir del análisis realizado, la urgencia pasa por el aspecto financiero, complicado por la ruptura de la cadena de pagos durante este año, y la imposibilidad de afrontar la remuneración de sus empleados, compromisos impositivos y gastos de mantenimiento de los edificios si no se cuenta con una temporada que alivie o compense en cierta medida los meses de inactividad de 2020. Una vez transitado esta etapa se entiende necesario trabajar en medidas a mediano y largo plazo, en pos de recuperar los niveles de producción anteriores a este año.

Conclusiones

La pandemia declarada por el surgimiento del COVID-19, ha tenido un impacto excepcional en el sector turístico, suspendiendo repentinamente sus ingresos, y amenazando la supervivencia de las organizaciones del sector y de los puestos de trabajo que las mismas sostienen. En tal situación, cobran especial relevancia, capitales preexistentes de resiliencia que los destinos hayan podido acumular, los cuales determinan su preparación para afrontar situaciones desestabilizadoras.

El presente artículo revisa estudios anteriores que miden la resiliencia en distintos casos de análisis. Se identifica en forma recurrente, la dificultad para medir un fenómeno que es complejo, multidimensional, así como las limitaciones de trasladar metodologías aplicadas en un caso a otro, con diferentes características y contextos. Surgió por tanto la necesidad de pensar en una metodología específica y aplicarla en forma exploratoria a dos casos de análisis, los cuales presentan algunas diferencias (tamaño, tipo de turismo, actores), así como muchas similitudes (existencia de ente mixto, presencia de universidades y centros de capacitación, existencia de plan estratégico, asociatividad de los actores, entre otros descriptos).

Considérese particularmente que el fenómeno que dio origen a la crisis no ha terminado. Si bien se ha iniciado la cuarta etapa de renovación (Martin, 2012), en un camino hacia la recuperación, esta situación no está exenta de incertidumbre. De hecho, no se conoce aún el alcance final de la pandemia ni el horizonte temporal hasta el que deberán afrontarla los destinos turísticos, dado que aun cuando se están iniciando los procesos de aplicación de las nuevas vacunas, no existen certezas sobre aspectos que condicionan la vuelta a la normalidad, tales como el período de efectividad de la vacuna, si la persona vacunada puede contagiar (López, 2020) o si las alternativas descubiertas serán efectivas frente a las nuevas cepas del virus que han aparecido en Europa.

Consecuentemente, la flexibilización de los viajes resultará lenta, sujeta a estas cuestiones y además, en función de las nuevas políticas, procedimientos y requisitos implementados por los países respecto de la movilidad entre fronteras y los correspondientes permisos y requisitos para el ingreso (hisopados, cuarentena preventiva, etc.). Los expertos indican que se podría regresar a los niveles de 2019 en 2022 (OMT, 2020b).

En América se cuenta con la ventaja que la pandemia llega en un segundo momento, luego de Europa y Asia, con lo cual se pueden apreciar ejemplos de otros países que ya han implementado estrategias y acciones, y experimentado también la apertura de la temporada de verano. Pese a las diferencias específicas, es posible observar experiencias de países como Italia y España, en sus momentos de apertura, el nivel de eficacia de los protocolos implementados, la disposición de la demanda a volver a viajar, nuevas necesidades que emergen, etc.

La resiliencia no debiera verse como la búsqueda de volver a un estado anterior (en este caso pre-pandemia), sino que se presenta la oportunidad de buscar una transformación a partir de repensar la actividad en el largo plazo. A largo plazo, reformular el formato del turismo que se ofrece puede representar el camino deseable hacia una actividad y un destino más sustentable.

Desde el punto de vista de la demanda, el turismo difícilmente se extinga, dado el proceso de turistificación de las sociedades en las últimas décadas. El viaje turístico, como respuesta a las necesidades de ocio y recreación, de acceso generalizado a partir de las vacaciones pagas se ha consolidado como derecho adquirido y práctica habitual, representando simultáneamente, una respuesta a las necesidades humanas de escala superior y un símbolo de reconocimiento social. Claramente pueden esperarse cambios en la manera de hacer turismo, pero se estima que el mismo seguirá existiendo. Aún más, esta crisis en particular ha demostrado la potencialidad del trabajo remoto, que podría conducir a nuevas motivaciones de viaje a partir de la posibilidad de una vida itinerante, sin requerirse necesariamente un período vacacional.

Si se consideran las preferencias manifestadas por la demanda turística frente al COVID-19, consistentes en destinos cercanos, no urbanos y vinculados con lo natural (Estudio Singerman & Makón, 2020), Tandil encuentra mayores posibilidades, por su perfil turístico asociado al contacto con la naturaleza y aire libre, lo cual se corresponde con los protocolos, presentándose mayores desafíos para Mar del Plata, cuya fortaleza ha estado históricamente más vinculada con lo urbano y lo masivo.

Por todo lo anterior, es posible afirmar que el trabajo dio respuesta a la primera pregunta de investigación, con la identificación de modo exploratorio del grado en que se observan las condiciones existentes previas a la pandemia, que favorecen la resiliencia en los destinos estudiados. Paralelamente, y para ofrecer respuesta a la segunda pregunta de investigación, se analizaron las estrategias y acciones que se llevaron a cabo en cada destino para afrontar los impactos de la COVID-19 a partir de las recomendaciones de la CEPAL (2020) de manera de poder ofrecer una medida de su adecuación.

Finalmente, y por todo lo expuesto, se considera alcanzado el objetivo de investigación de explorar las condiciones previas para la resiliencia y las estrategias y acciones propuestas e implementadas en los destinos turísticos de Mar del Plata y Tandil, particularmente en el contexto de la COVID-19.

Se puede afirmar que ambos destinos cuentan con elementos desarrollados en los capitales (natural y cultural, financiero, humano, social, físico y político) para la resiliencia turística, identificándose particularidades en cada caso. Resulta evidente la necesidad de potenciar las condiciones de resiliencia, a partir de fortalecer el trabajo interinstitucional y consolidar las redes, capaces de alentar el trabajo creativo y articulado entre los subsectores turísticos en ambos destinos.

Las limitaciones encontradas en este proceso están dadas en líneas generales por las advertidas durante la revisión bibliográfica realizada, en cuanto a la dificultad para medir un fenómeno complejo y multidimensional, y por los alcances exploratorios de este primer estudio. En futuros trabajos, sería deseable profundizar este análisis, extendiendo la recolección de datos de fuentes primarias en cantidad de entrevistas, y ampliando la extensión temporal para completar el estudio longitudinal, de modo de cubrir todo el proceso desencadenado por el COVID 19, el que aún continúa en desarrollo.

Bibliografía

- Becken, S. (2013). Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors. *Annals of Tourism Research*, 43, 506-528.
- Calgaro, E., Lloyd, K., y Dominey-Howes, D. (2014). From vulnerability to transformation: A framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(3), 341-360.
- Cedeño, E. M. B., Pennington-Gray, L., & Cedeño, X. A. B. (2020). Recuperación de los Destinos Turísticos Después de un Desastre: Una Evaluación del Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos (SRTD). *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(2), 309-321.
- CEPAL, N. (2020). Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia.
- Civitatesi, H. M., & del Valle Colino, E. (2019). Turismo, transformaciones territoriales y resiliencia: Bariloche como evidencia de una ciudad turística intermedia argentina. *REDER*, 3(1), 41-52.
- Cochrane, J. (2010). The sphere of tourism resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 173-185.
- Davidos, Safita y Gonzalez (2012). *Tendencias del mercado turístico en la ciudad de Tandil en Turismo Hoja de Ruta*. UNICEN, recuperado de <https://www.unicen.edu.ar/content/tendencias-del-mercado-tur%C3%ADstico-en-la-ciudad-de-tandil>.
- Dosso, R. (2010). En Mantero, J. C., Barbini, B., Benseny, G., Castellucci, D. I., Dosso, R., & Varisco, C. (2010), *Turismo y territorio. Del diagnóstico a la proposición de desarrollo turístico. A propósito de la Provincia de Buenos Aires*.
- Estudio Singerman & Makón (2020) 3er informe. Turismo y Consumo Post Coronavirus. Recuperado de <https://singerman-makon.com/wp->

[content/uploads/2020/10/3%C2%BA-edici%C3%B3n-Consumo-y-Turismo-Post-Coronavirus-Agosto-2020.pdf](https://www.redpymes.org.ar/index.php/nuestra-revista/content/uploads/2020/10/3%C2%BA-edici%C3%B3n-Consumo-y-Turismo-Post-Coronavirus-Agosto-2020.pdf).

- Giacometti A., Teräs J., Perjo L., Wøien M., Sigurjonsdottir H., y Rinne T (2018), *Regional Economic and Social Resilience: Conceptual Debate and Implications for Nordic Regions*. Discussion paper prepared for Nordic thematic group for innovative and resilient regions, January 2018, Stockholm.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Gutiérrez Vega, C. (2018). Aproximación al diseño de un modelo de valoración de la resiliencia en destinos turísticos. *Gestión Turística*, (29), 82-100.
- Guo, Y., Zhang, J., Zhang, Y., y Zheng, C. (2018). Examining the relationship between social capital and community residents' perceived resilience in tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 973-986.
- Hernández Martín, R. (2020). Un enfoque sistémico para entender y afrontar la crisis turística. En Simancas Cruz, M. R., Hernández Martín, R., & Padrón Fumero, N. (coord.) (2020). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Ed. Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna.
- Herrera, G., & Rodríguez, G. (2016). Resiliencia y turismo: El caso de la ciudad de baños de Agua Santa-Ecuador. *HOLOS*, 3, 229-250.
- Holladay, P. J., & Powell, R. B. (2013). Resident perceptions of social–ecological resilience and the sustainability of community-based tourism development in the Commonwealth of Dominica. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(8), 1188-1211.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1), 14-22.
- Mantero, J.C., Laffan, L. y Lefrou, D. (2009). Turismo residenciado - turismo serviciado en Mar del Plata. A propósito de la afluencia turística en temporada estival. *Aportes y Transferencias*, 13(2), 77-104. ISSN 0329-2045
- Martin, R., Sunley, P., Gardiner, B., & Tyler, P. (2016). How Regions React to Recessions: Resilience and the Role of Economic Structure. *Regional Studies*, 50(4).
- Martin R. L. (2012) Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks, *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32.
- Matutinović, I. (2001). The aspects and the role of diversity in socioeconomic systems: an evolutionary perspective. *Ecological Economics*, 39(2), 239-256.
- Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación (2019). *Informe sobre turismo en Argentina*.
- Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación (10 de junio de 2020). *Protocolos con acciones recomendadas para establecimientos gastronómicos y alojamientos*.

- Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/protocolos-con-acciones-recomendadas-para-establecimientos-gastronomicos-y-alojamientos>
- Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (16 de junio de 2020) Resolución 262/2020.
- Municipalidad de General Pueyrredon (2020). Perfil económico. Recuperado de: <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/perfil-economico#:~:text=La%20industria%20manufacturera%20del%20Partido,%3A%20alimentaci%C3%B3n%20textil%20y%20metalmec%C3%A1nica.>
- Municipio de Tandil (2019). Boletín estadístico nro. 5. Recuperado de https://autogestion.tandil.gov.ar/apex/f?p=102:13:::::CAT_DOC:121, en noviembre de 2020.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2014). *Guidelines for resilience systems analysis*.
- Organización Mundial de la Salud (27 de abril de 2020) *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- OMTa Organización Mundial de Turismo (2020). *¿Por qué el turismo?* Recuperado de <https://www.unwto.org/es/turismo>
- OMTb, (2020). *Impact assessment of the covid-19 outbreak on international tourism*. Recuperado de <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- Pitarch-Garrido, María Dolores (2020). Turismo y vulnerabilidad territorial: capacidad de resiliencia de los diferentes modelos turísticos frente a la crisis pandémica del coronavirus en España. En Simancas Cruz, M. R., Hernández Martín, R., & Padrón Fumero, N. (coord.) (2020). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Ed. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna.
- Ponce, W. P. P., Pérez, J. F. R., & Hernández, I. P. (2018). Resiliencia del turismo ante fenómenos naturales. Comparación de casos de Cuba y Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 225-240.
- Sensier, M., Bristow, G., y Healy, A. (2016). Measuring regional economic resilience across Europe: Operationalizing a complex concept. *Spatial Economic Analysis*, 11(2), 128-151.
- Tranmaleo, O. F. H., Uribe, L. L. C., Soto, M. E. M., & Vega, C. A. G. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. *REDER*, 3(1), 69-84.
- UNISDR (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, 2012) *Cómo desarrollar ciudades más resilientes. Un manual para líderes de los gobiernos locales*. Recuperado de https://www.unisdr.org/files/26462_manualparalideresdelosgobiernosloca.pdf

WTTC (World Travel & Tourism Council, 2020). Recuperado de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Artículos periodísticos

Con altas expectativas, se realizó el simulacro de gastronómicos (Diario La Capital, 3 de junio de 2020). Recuperado de: <https://www.lacapitalmdp.com/con-altas-expectativas-se-realizo-el-simulacro-de-gastronomicos/>

Habrán reducciones de tasas para el turismo y otras actividades (Diario La Capital, 21 de agosto de 2020). Recuperado de: <https://www.lacapitalmdp.com/habra-reducciones-de-tasas-para-el-turismo-y-otras-actividades/>

López Vanesa (28 de diciembre de 2020) La pregunta que desvela a la ciencia: ¿pueden contagiarse igual los vacunados o recuperados de coronavirus? Diario Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/pregunta-desvela-ciencia-pueden-contagiarse-igual-vacunados-recuperados-coronavirus-0_2F1qBMfeH.html

Mensaje desde la costa: "En Mar del Plata tenemos todo, te lo guardamos para cuando vuelvas". (Noticias Argentinas, 17 de marzo de 2020). Recuperado de: <https://www.noticiasargentinas.com.ar/mar-del-plata/mensaje-la-costa-en-mar-del-plata-tenemos-todo-te-lo-guardamos-cuando-vuelvas-n81707> "Tenemos todo", el nuevo slogan de Mar del Plata. (0023, 24 de Diciembre de 2019). Recuperado de: <https://www.0223.com.ar/nota/2019-12-24-18-12-0--tenemos-todo-el-nuevo-slogan-de-mar-del-plata>