



# Universidad Austral de Chile

---

Instituto de Turismo

**RRI** Red  
Revistas  
Investigación

---

Universidad Austral de Chile

[www.revistas.uach.cl](http://www.revistas.uach.cl)

## **Revista Gestión Turística**

Instituto de Turismo

Universidad Austral de Chile

Valdivia, Chile

Mail: [revistagestionturistica@uach.cl](mailto:revistagestionturistica@uach.cl)

(C) Derechos reservados

## **Editora**

Dra. Cecilia Gutierrez Vega

Instituto de Turismo

Universidad Austral de Chile

Inscripción:

ISSN 0717 - 1811

e-ISSN 0718 - 6428

Periodicidad

Semestral

## Equipo editorial

- **Dra. Cecilia Gutiérrez Vega** | Directora  
Universidad Austral de Chile.
- **Lic. Pablo Flores O.** | Editor Ejecutivo  
Universidad Austral de Chile.

## Comité editorial

- **Regina Schlütter**  
Directora del Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Argentina.
- **Sergio Molina E. (Q.E.P.D.)**  
Director del Centro de Emprendimiento e Innovación en Turismo  
México
- **Enrique Sáez Olivito**  
Director del Centro de Documentación sobre Desarrollo Rural Universidad de  
Zaragoza  
España
- **Beatriz Rivero**  
Departamento de Turismo - Universidad Nacional de Misiones  
Argentina
- **Pablo Szmulewicz E.**  
Director Instituto de Turismo - Universidad Austral de Chile  
Chile
- **Carlos Alberto Cioce Sampaio**  
Universidad Regional de Blumenau  
Brasil



## INDICE

<b>Editorial</b>	<b>Pág</b>
Cecilia Gutierrez Vega <i>Universidad Austral de Chile</i> .....	7
<b>Delimitación de destinos turísticos de naturaleza: Una propuesta centrada en la movilidad de los turistas aplicada a destinos de la Patagonia Chilena.</b>	
Lic. Carolina Baeza González <i>Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.</i>	
Lic. Lucía Soto Méndez <i>Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.</i>	
Lic. Catalina Vargas <i>Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.</i>	
Lic. Jeraldine Vergara <i>Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile</i>	
Dr. César Guala Catalán <i>Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile</i> .....	9
<b>Conservación marina y desarrollo local: Diseño de una estrategia para la promoción del ecoturismo marino en el Fiordo Puyuhuapi, Comuna de Cisnes, Región de Aysén.</b>	
Lic. María Jesús Montti Solís <i>Fundación Aysén Mira el Mar, Región de Aysén, Chile</i> .....	27
<b>Indicadores de calidad en la gestión de microemprendimientos turísticos comunitarios. El caso del Barrio Mugica en Buenos Aires, Argentina.</b>	
Mg. Cristina Iglesias <i>Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.</i>	
Dr. Luiz Alexandre Lellis-Mees <i>Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.</i>	
Mg. Marlene Roxanna Pedetti <i>Universidad Nacional de Quilmes, Argentina</i> .....	48

**Competitividad sostenible en el emprendimiento turístico: Un modelo integral del ecosistema, Ecuador.**

Dr. Nelson García Reinoso

*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.....*

73

## EDITORIAL

*La Revista Gestión Turística, que edita el Instituto de Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, se enfoca en la evaluación de la gestión de organizaciones y empresas turísticas y en general de la industria de la hospitalidad de los territorios, el análisis del capital humano y del capital social del turismo y la innovación en modelos teóricos y metodológicos para el abordaje del desarrollo y de experiencias turísticas. Académicos, Docentes, Profesionales, Estudiantes y Gestores públicos encontrarán en la revista interesantes propuestas y estudios a considerar en particular para la toma de decisiones en base a información científica.*

*La Edición N° 40, se enfoca en dos ámbitos relevantes para el desarrollo del sector: uno vinculado al turismo en áreas naturales, el otro sobre las contribuciones y los desafíos en las microempresas turísticas en los países de Sudamérica.*

*La edición inicia con un artículo que aborda una temática importante, la delimitación de destinos turísticos, centrada utilizando un criterio relevante, la movilidad de los turistas en destinos de naturaleza, utilizando como caso de estudio la Patagonia.*

*En esta misma línea, el siguiente artículo se enfoca en la conservación marina y el desarrollo local haciendo énfasis en el diseño de estrategias para la promoción del ecoturismo en áreas litorales y marinas.*

*A continuación, entregamos dos artículos que abordan áreas relevantes en la gestión de microemprendimientos de turismo comunitario y el rol de éstos en la gestión de destinos. El primero de ellos guarda relación con la identificación de indicadores de calidad en cuanto a la gestión de pequeños emprendimientos en Buenos Aires. El segundo está enfocado a la competitividad sostenible en empresas turísticas. Estas experiencias que emanan de investigaciones desarrolladas en Argentina y Ecuador*

*La riqueza en la variedad de estudios realizadas por académicos e investigadores en Latinoamérica, permite lograr nuestro objetivo como revista de divulgación científica, qué es el poner a disposición de ustedes, nuevos conocimientos, nuevas metodologías y contribuciones para el mejor desarrollo de la ciencia aplicada al desarrollo del sector.*

*Los invitamos a leer y comentar esta nueva Edición, la número 40 de esta publicación, fruto del esfuerzo investigativo de los académicos Latinoamericanos.*

**Cecilia Gutiérrez Vega**

Directora Revista Gestión Turística





## **DELIMITACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS DE NATURALEZA: UNA PROPUESTA CENTRADA EN LA MOVILIDAD DE LOS TURISTAS APLICADA A DESTINOS DE LA PATAGONIA CHILENA**

**Lic. Carolina Baeza**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

[carolina.baeza01@alumnos.uach.cl](mailto:carolina.baeza01@alumnos.uach.cl)

**Lic. Lucía Soto**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

[luciasotomendez@gmail.com](mailto:luciasotomendez@gmail.com)

**Lic. Catalina Vargas**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

[catalina.vargas09@alumnos.uach.cl](mailto:catalina.vargas09@alumnos.uach.cl)

**Lic. Jeraldine Vergara**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

[jeraldine.vergara@alumnos.uach.cl](mailto:jeraldine.vergara@alumnos.uach.cl)

**Dr. César Guala Catalán**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

[cesar.guala@uach.cl](mailto:cesar.guala@uach.cl)

### **Resumen**

El estudio explora la movilidad espacial de turistas como un factor clave para la delimitación de destinos turísticos, abordando una perspectiva poco explorada en investigaciones previas. A pesar de que el comportamiento turístico se ha analizado principalmente desde una perspectiva social y en contextos urbanos, la investigación propone integrar un enfoque espacial en la delimitación de destinos, particularmente en áreas naturales. Para ello, se utiliza la geolocalización de Instagram como herramienta para obtener datos actuales sobre la movilidad en tres destinos de la Patagonia Chilena. La propuesta sugiere que incorporar la movilidad espacial permitirá una planificación y gestión más realista y efectiva de los destinos turísticos.

**Palabras clave:** Movilidad espacial de turistas, destinos turísticos, delimitación turística, criterios de delimitación, destinos turísticos de naturaleza, Instagram

**Cita recomendada:** Baeza, C., Soto, L., Vargas, C., Vergara, J., & Guala, C. (2023). Delimitación de destinos turísticos de naturaleza: Una propuesta centrada en la movilidad de los turistas aplicada a destinos de la Patagonia Chilena. *Revista Gestión Turística*, (40), 9-26. ISSN 0717-1811.

**DELIMITATION OF NATURE-BASED TOURIST DESTINATIONS:  
A PROPOSAL FOCUSED ON TOURIST MOBILITY APPLIED TO  
DESTINATIONS IN THE CHILEAN PATAGONIA**

**Lic. Carolina Baeza**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

**Lic. Lucía Soto**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

**Lic. Catalina Vargas**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

**Lic. Jeraldine Vergara**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

**Dr. César Guala Catalán**

*Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile*

**Abstract**

This study explores the spatial mobility of tourists as a key factor in defining tourist destinations, addressing a perspective that has been little explored in previous research. While tourist behavior has mainly been analyzed from a social perspective and within urban contexts, this research proposes integrating a spatial approach into the delimitation of destinations, particularly in natural areas. To this end, Instagram geolocation data is used as a tool to obtain current information on tourist mobility across three destinations in Chilean Patagonia. The proposal suggests that incorporating spatial mobility will enable more realistic and effective planning and management of tourist destinations.

**Key words:** Tourist spatial mobility, tourist destinations, destination delimitation, delimitation criteria, nature-based destinations, Instagram.

**Recommended cite:** Baeza, C., Soto, L., Vargas, C., Vergara, J., & Guala, C. (2023). Delimitación de destinos turísticos de naturaleza: Una propuesta centrada en la movilidad de los turistas aplicada a destinos de la Patagonia Chilena. *Revista Gestión Turística*, (40), 9-26. ISSN 0717-1811.

## **Introducción**

Los destinos turísticos son el principal motivo para la movilidad de personas a nivel global, fenómeno que ha mostrado un crecimiento constante y que trasciende fronteras geográficas. Esta movilidad ha sido ampliamente estudiada en el ámbito turístico para entender el comportamiento de los turistas, la relación entre atractivos y la planificación de destinos. En este estudio se propone identificar criterios para la delimitación de destinos turísticos, incorporando la movilidad espacial y aplicándolos a tres destinos de la Patagonia Chilena en la Región de Aysén, con el fin de evaluar la relevancia de este factor en áreas naturales.

Chile, con su diversidad geográfica, ofrece una amplia variedad de destinos turísticos, destacando especialmente los de naturaleza, como Isla de Pascua, San Pedro de Atacama y la Patagonia Chilena. Esta última se seleccionaron como área de estudio por su reconocimiento internacional y su capacidad para atraer turistas. La investigación se enfoca en la revisión de la literatura para identificar vacíos teóricos sobre la movilidad espacial en la delimitación de destinos, seguida de una metodología que emplea herramientas de recolección y análisis de datos para validar la propuesta.

## **Revisión literaria**

### ***Destinos turísticos***

El concepto de destino turístico se ha analizado desde varias perspectivas, evolucionando en su definición a lo largo del tiempo. Tradicionalmente, los destinos se han caracterizado como unidades geográficas con infraestructura turística, incluyendo atracciones, alojamiento y transporte (Framke, 2002). Leiper (1990) amplió esta visión al integrar la oferta y la demanda, señalando que un destino es un conjunto de productos y servicios que crean experiencias para los turistas (Manente, 2008). A su vez, Rodríguez (2011) define el destino como un sistema que combina elementos materiales e inmateriales, como la infraestructura y la experiencia del visitante. Este enfoque se complementa con la definición de Oyarzún, Pacheco & Nova (2016), quienes identifican componentes como infraestructura, atractivos, servicios turísticos y actores locales.

Boullón (2006) ofrece una visión sistémica, conceptualizando el turismo como un sistema que incluye la demanda y oferta, los atractivos, la planta turística, la infraestructura y la superestructura. A partir de esta visión, se puede entender el

destino turístico como un espacio geográfico que integra productos y servicios creados tanto por actores públicos como privados, junto con elementos naturales visibles que motivan al turista a consumir la experiencia del destino.

### ***Delimitación de destinos turísticos***

La delimitación de destinos turísticos implica trazar límites sobre territorios para definir hasta dónde abarca un destino, permitiendo su gestión y administración (Sánchez, 2015; Alvarado, 2020). Tradicionalmente, esta delimitación se ha basado en criterios administrativos, como límites comunales o regionales, lo cual ha sido criticado por no representar adecuadamente los destinos visitados por los turistas (Paulino, Lozano & Prats, 2021).

En cambio, Boullón (2006) propone delimitar los destinos en función de la presencia de atractivos, planta e infraestructura turística. Este enfoque se complementa con otros criterios propuestos por SERNATUR, como la infraestructura de acceso y la existencia de atractivos y servicios turísticos formales. Además, en espacios urbanos se utilizan criterios como los límites de crecimiento urbano (UGB), considerando factores como densidades de oferta y condiciones geo-naturales (Zhou, Yang & Ke, 2022).

El enfoque actual para delimitar destinos considera tanto la oferta como la demanda. Desde la oferta, se analiza la concentración de servicios y atractivos turísticos (Blasco, Guía & Prats, 2010), mientras que la demanda se enfoca en la movilidad y comportamiento de los turistas (Paulino et al., 2021). Este enfoque busca adaptarse a los cambios constantes en el turismo, incorporando variables dinámicas y flexibles para gestionar los destinos de manera más eficiente.

### ***Criterios para la delimitación de destinos turísticos***

Boullón (2006) establece criterios tradicionales como la distribución territorial de atractivos y la planta turística. En contraste, investigaciones recientes proponen criterios basados en la movilidad espacial de los turistas, analizando cómo los turistas consumen el territorio según su desplazamiento y comportamiento (Paulino & Prats, 2013; Asero, Gozzo & Tomaselli, 2016). Métodos como el uso de dispositivos GPS (Navarro, Ivars & Casado, 2020) y análisis de redes turísticas (Caldeira & Kastenholtz, 2019) han permitido un mayor entendimiento de la movilidad y patrones de viaje, lo cual es clave para redefinir los límites de los destinos.

### ***Movilidad espacial de los turistas***

La movilidad turística es un aspecto esencial en la delimitación de destinos, ya que implica el análisis de los desplazamientos y patrones de comportamiento de los turistas (Hardy & Aryal, 2019). Diversos estudios han utilizado técnicas como la geolocalización en redes sociales (Liu et al., 2023) y análisis de clústeres (Paulino & Prats, 2013) para entender la forma en que los turistas se mueven dentro de un destino. Estos enfoques no solo facilitan la gestión turística, sino que también permiten diseñar planes más eficientes y adaptados a las necesidades de los visitantes (Pearce, 2016).

### ***Delimitación en destinos turísticos de naturaleza***

La delimitación en destinos de naturaleza se ha estudiado menos que en otros tipos de turismo, principalmente debido a la dispersión geográfica y la menor afluencia de turistas en zonas rurales (Paulino et al., 2021). El turismo de naturaleza se enfoca en la interacción con hábitats naturales, incluyendo parques, reservas y ecoturismo, donde se destacan actividades que dependen de recursos naturales como el paisaje y la biodiversidad (Martínez, 2017).

Para delimitar estos destinos, se consideran factores como la infraestructura de acceso, la movilidad de los turistas y la concentración de atractivos naturales y culturales (Roman & Nahuelhual, 2009). Estos criterios permiten definir mejor los límites de destinos rurales o naturales, contribuyendo a su gestión y promoción adecuada.

### **Metodología**

La presente investigación emplea una metodología cualitativa con enfoque explicativo, centrada en la definición y aplicación de criterios para la delimitación de destinos turísticos, considerando la movilidad espacial de los turistas como una variable clave. El estudio se realizó en la Región de Aysén, Patagonia Chilena, y tiene como objetivo principal determinar cómo la movilidad de los turistas influye en la delimitación de destinos turísticos de naturaleza.

**Hipótesis:** El movimiento espacial de los turistas en la Región de Aysén durante 2023 no es un factor determinante en los elementos considerados para la delimitación de los destinos turísticos.

## **Objetivos específicos**

- Identificar criterios para la delimitación de destinos turísticos de naturaleza incorporando la movilidad espacial de turistas.
- Aplicar estos criterios en los destinos turísticos de naturaleza de la Patagonia chilena.
- Generar una propuesta de criterios comprobados para la delimitación basada en la movilidad espacial.

El área de estudio comprende los destinos turísticos “Provincia de Los Glaciares”, “Chelénko”, y “Carretera Austral Tramo PN Queulat”, seleccionados debido a su crecimiento turístico y características naturales, a pesar de la baja urbanización.

## ***Etapas del proceso metodológico***

- **Recolección de datos:** Se recolectaron datos secundarios sobre tres variables clave: planta turística, accesos y movilidad. Se utilizaron herramientas como Google Maps, el Buscador de Servicios Turísticos de SERNATUR, y la red social Instagram para registrar y sistematizar la información.
- **Análisis de datos:** Los datos se analizaron mediante Sistemas de Información Geográfica (SIG), en colaboración con el Programa Austral Patagonia. Se elaboraron cartografías para cada variable, permitiendo visualizar la distribución de la planta turística, los accesos y la movilidad de los turistas.
- **Presentación de resultados:** Se interpretaron los resultados obtenidos en el análisis para discutir la relación entre las variables y su influencia en la delimitación de destinos.

Este enfoque metodológico permite comprender mejor la interacción entre los elementos turísticos en un contexto geográfico específico, ofreciendo una propuesta sólida para la delimitación de destinos en áreas de naturaleza basadas en el comportamiento espacial de los turistas.

## **Resultados**

La región de estudio abarca tres destinos en la Región de Aysén, reconocidos por SERNATUR, que se distinguen por ofrecer experiencias rurales, naturales, de aventura y deportivas.

La evolución turística de la Región de Aysén se atribuye a la construcción de la Carretera Austral en 1976, que mejoró la conectividad y facilitó la llegada de turistas, evidenciado por un crecimiento sostenido en el desarrollo turístico (Muñoz & Torres, 2010). Actualmente, el destino promueve un turismo centrado en la naturaleza y la “cultura patagónica”, caracterizada por la hospitalidad, solidaridad, confianza y respeto de la comunidad local (Muñoz & Torres, 2010).

El destino ofrece una variedad de servicios y atractivos en áreas costeras marinas, fluviales, lacustres y glaciares, demostrando una extensa superficie natural disponible para residentes y visitantes (SERNATUR, 2023). A continuación, se presenta un compendio de la oferta turística del territorio, que incluye servicios de alimentación y bebida, alojamiento, esparcimiento, entre otros.

### ***Planta turística***

En la investigación sobre la formalidad e informalidad de los servicios turísticos, utilizando datos de SERNATUR y Google Maps, se identificaron 1.245 servicios en total en los destinos analizados. El destino Carretera Austral Tramo PN Queulat muestra el mayor porcentaje de informalidad, con un 43,6% de sus servicios no registrados formalmente, seguido por la Provincia de Los Glaciares con un 35,5%, y Chelénko con un 17,7%. La informalidad en estos destinos se debe a diversos factores que afectan el desarrollo turístico. Además, la categoría “en blanco”, presente solo en “otros servicios”, incluye centros de salud asistencial como los Centros de Salud Familiar (CESFAM) y postas rurales, que, aunque no están orientados al turismo, se consideran necesarios y obligatorios.

### ***Accesos***

En la región, la red vial se extiende por 3.145,3 km, con un 85,6% de caminos de ripio y tierra, un 10,4% de pavimento, y un 4% de soluciones básicas. Estas cifras reflejan una región extensa con baja densidad poblacional, inferior a la media nacional (Gobierno de Chile, 2010).

Para los destinos específicos, la conectividad vial es la siguiente:

- Carretera Austral Tramo PN Queulat: Incluye caminos de pavimento, ripio, y suelo natural.
- Chelenko: Presenta caminos de pavimento, ripio, y suelo natural.
- Provincia de los Glaciares: Dispone de caminos de pavimento y ripio.

**Movilidad**

Los hallazgos sobre movilidad se resumen en dos tablas que proporcionan una visión preliminar de la distribución y localización de lugares publicados en el caso de estudio.

Tabla 4. Distribución de Publicaciones por Rango de Importancia

Rango de importancia	Cantidad total de lugares
Muy bajo	23
Baja	74
Media	26
Alta	14
Muy alto	10
Total	147

*Fuente: Elaboración propia*

Aunque no se ha determinado un enfoque específico sobre la importancia relativa de estos rangos, estos datos son fundamentales para el análisis cartográfico y la discusión de la investigación.

En total, solo el 34,01% de las publicaciones se encuentran dentro de los destinos delimitados, mientras que el 65,9% se ubican fuera de estos límites (ver Tabla 5).

A continuación, se presentan las cartografías realizadas por cada destino con las variables integradas. Después, en la discusión se analiza la particularidad de los destinos.



## Delimitación de destinos turísticos de naturaleza: Una propuesta centrada en la movilidad de los turistas aplicada a destinos de la Patagonia Chilena.

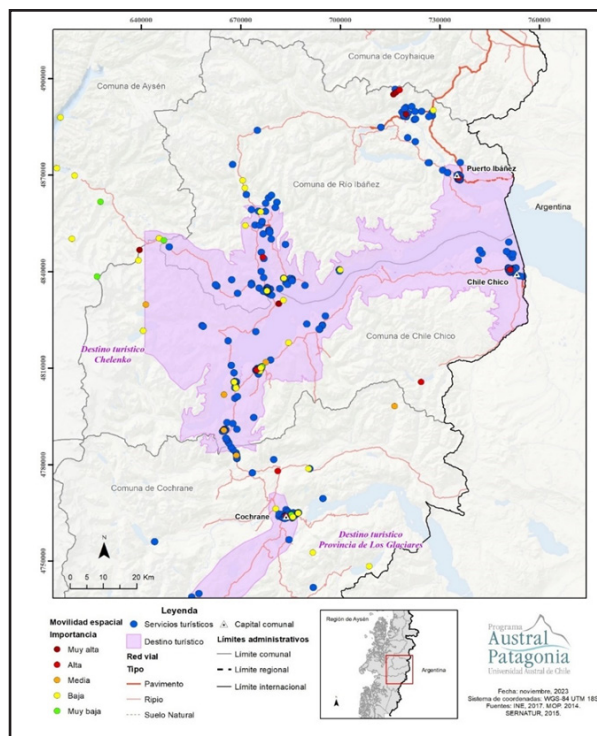
Revista Gestión Turística N° 40 julio-diciembre 2023, pp 9-26.

Tabla 5. Lugares Visitados en Relación con los Destinos

Destinos	N° de lugares visitados dentro del destino	N° de lugares visitados por fuera del destino
Carretera Austral Tramo PN Queulat	14	15
Chelénko	29	71
Provincia de los Glaciares	7	11

*Fuente: Elaboración propia*

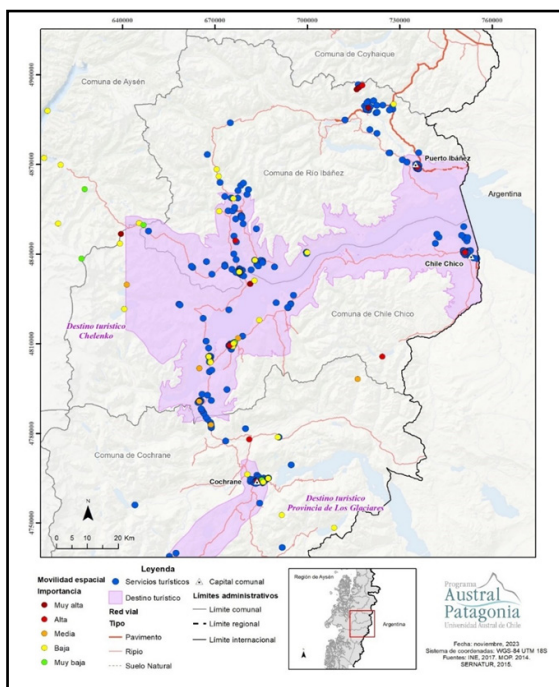
El destino de “Carretera Austral Tramo PN Queulat” presenta una alta concentración de servicios dentro del área principal, especialmente distribuidos a lo largo de la carretera. Sin embargo, también hay una presencia notable de servicios en las zonas circundantes.



## Delimitación de destinos turísticos de naturaleza: Una propuesta centrada en la movilidad de los turistas aplicada a destinos de la Patagonia Chilena.

Revista Gestión Turística N° 40 julio-diciembre 2023, pp 9-26.

En términos de movilidad, los puntos de publicación están relativamente bien distribuidos, aunque hay una ligera tendencia hacia una mayor cantidad de puntos fuera del destino principal. A pesar de esto, en las áreas periféricas se identifica una situación particular: algunos puntos son clasificados como ‘muy bajos’, lo que genera incertidumbre sobre su relevancia. Esta incertidumbre se debe a que cada uno de estos puntos tiene un rango máximo de hasta 100 publicaciones, lo que podría limitar su impacto o utilidad en el análisis.

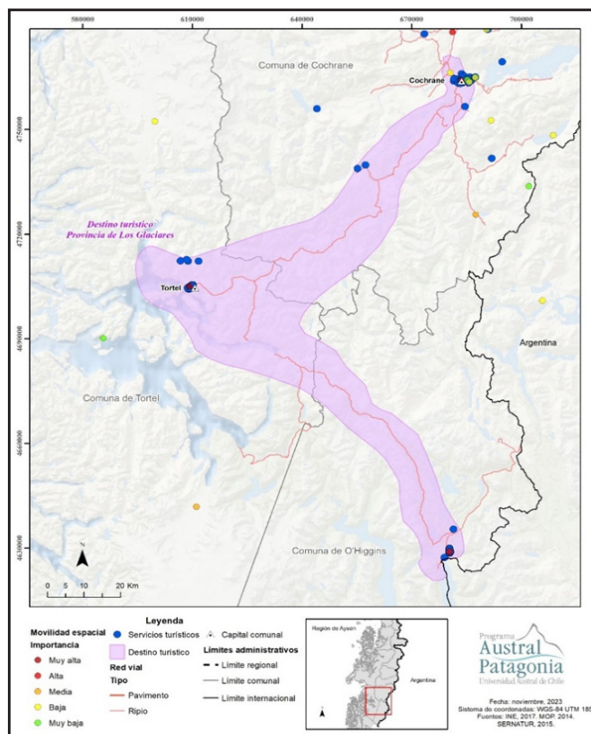


En el territorio del destino “Chelénko”, los servicios turísticos están ampliamente dispersos por toda el área, incluyendo una notable presencia fuera de los límites delimitados del destino, especialmente a lo largo de la carretera pavimentada.

En cuanto a la movilidad de los turistas, la mayoría se distribuye fuera de los límites turísticos, con predominancia de niveles de importancia baja. Además, este destino presenta la mayor cantidad de puntos clasificados como de alta y muy alta importancia, indicando que en cada uno de estos puntos hay entre 5.000 y más de 30.000 turistas que han realizado publicaciones sobre esos lugares.

## Delimitación de destinos turísticos de naturaleza: Una propuesta centrada en la movilidad de los turistas aplicada a destinos de la Patagonia Chilena.

Revista Gestión Turística N° 40 julio-diciembre 2023, pp 9-26.



A diferencia de estos destinos, se observa en “Provincia de los Glaciares” una notable escasez de servicios turísticos. Estos servicios están principalmente concentrados en las localidades principales, en lugar de estar distribuidos a lo largo del camino de ripio que conecta dichas localidades.

En cuanto a movilidad y oferta de servicios, hay menos publicaciones, concentrándose en las ciudades, mientras que las áreas periféricas presentan publicaciones de nivel medio a bajo. Aunque hay más puntos de publicación fuera del destino, el número de puntos con importancia alta y muy alta es mayor dentro del destino, con publicaciones que abarcan desde 1.000 hasta más de 30.000 turistas.

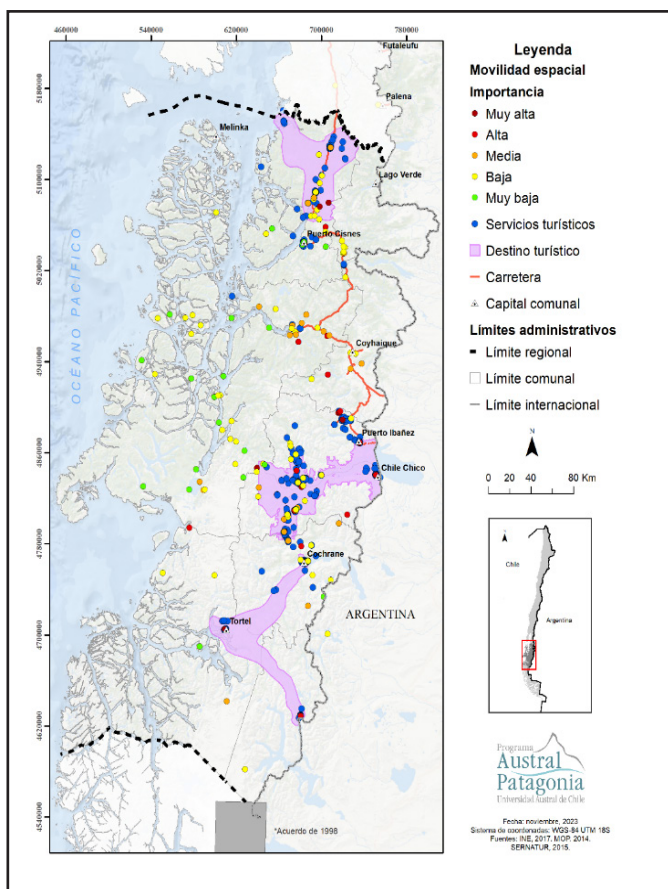
Como resultado de una visión panorámica del territorio, el análisis integrado de los destinos ilustra claramente la predominancia de la movilidad fuera de los destinos turísticos, como se ha mencionado previamente.

## Delimitación de destinos turísticos de naturaleza: Una propuesta centrada en la movilidad de los turistas aplicada a destinos de la Patagonia Chilena.

Revista Gestión Turística N° 40 julio-diciembre 2023, pp 9-26.

Al analizar la figura y la tabla n°5, se observa que el 65,9% de la movilidad total ocurre fuera de los destinos turísticos, en contraste con el 34,01% que se produce dentro de ellos. Fuera de los destinos, predominan las publicaciones con incidencia muy baja, baja y media.

En cuanto a los servicios, estos están claramente concentrados dentro de los destinos, con una notable predominancia en esas áreas. Sin embargo, la “Provincia de los Glaciares” es una excepción, mostrando un menor desarrollo tanto dentro como fuera del destino.



Esta distribución de la movilidad y los servicios parece estar influenciada por la falta de conexiones viales, como se evidencia en la cartografía. En consecuencia, la mayoría de las publicaciones en áreas distantes a los destinos tienden a tener una incidencia baja.

## **Discusión**

Los resultados de la investigación revelan que la movilidad espacial de los turistas en la región de Aysén no se ha considerado adecuadamente para delimitar destinos turísticos. Los servicios turísticos se ubican en la Carretera Austral y en las principales localidades urbanas. La accesibilidad y la conectividad son cruciales para el desarrollo turístico y la movilidad de los visitantes.

Por ejemplo, en el destino “Chelenko”, la movilidad es variada y dispersa debido a los caminos de ripio, lo que dificulta el acceso cómodo a los lugares de interés. En contraste, en el destino “Carretera Austral Tramo PN Queulat”, la mayoría de los servicios se encuentran en tramos pavimentados de la carretera, con la movilidad de los turistas concentrada cerca de estos tramos y extendiéndose incluso fuera de la delimitación del destino. Esto sugiere que los servicios se ubican en áreas con infraestructura básica, como agua potable y electricidad, influyendo en la delimitación del destino.

Estos hallazgos demuestran que la delimitación de destinos basada únicamente en la ubicación de los servicios no refleja la realidad de la movilidad turística, especialmente en territorios rurales o naturales. La movilidad debería ser un criterio clave en la delimitación de destinos, ya que los datos muestran que una parte significativa del movimiento de los turistas ocurre fuera de las delimitaciones establecidas, alcanzando el 65,9% del total regional. Este análisis confirma la hipótesis inicial de que la movilidad espacial es un factor determinante que no ha sido adecuadamente considerado en las delimitaciones actuales.

## **Conclusiones**

La investigación ha analizado la delimitación de destinos turísticos en la Patagonia Chilena, destacando que los criterios actuales se focalizan en la oferta de servicios turísticos. Los resultados confirman que la movilidad espacial de los turistas en la región de Aysén no se ha considerado adecuadamente, ya que la concentración de servicios en la Carretera Austral y las localidades urbanas no refleja fielmente el movimiento turístico, como lo demuestra la georreferencia de Instagram.

La planificación que se basa exclusivamente en la ubicación de los servicios puede no captar con precisión la distribución real de turistas y servicios, especialmente en áreas rurales. Los turistas a menudo se desplazan fuera de las áreas delimitadas como destino, lo que sugiere que los criterios de delimitación actuales son insuficientes.

La centralización de servicios resalta la necesidad de desarrollar infraestructura básica para una distribución más equitativa en todo el territorio. Sin embargo, la conectividad es esencial, ya que el acceso limitado, particularmente a través de caminos de ripio, puede restringir la movilidad turística.

En resumen, la planificación de destinos turísticos debería integrar tanto la concentración de servicios como la movilidad espacial y la conectividad para reflejar de manera más precisa la realidad del destino y ampliar su alcance territorial para la actividad turística.

## **Referencias bibliográficas**

- Alvarado, Raquel. 2020. “Delimitación.” Pp. 212–24 in Palabras clave para el estudio de las fronteras. Buenos Aires: TeseoPress.
- Asero, Vincenzo, Simona Gozzo, and Venera Tomaselli. 2016. *Journal of Travel Research* 55:751–63. doi: 10.1177/0047287515569777.
- Barrado, Diego. 2004. “El Concepto de Destino Turístico. Una Aproximación Geográfico-Territorial.” *Estudios Turísticos* 160:45–68.
- Bauder, Michael, and Tim Freytag. 2015. *Tourism Geographies* 17(5):682–700.
- Baxendale, Claudia, and Gustavo D. Buzai. 2010. “Análisis Espacial Con Sistemas de Información Geográfica . Aportes de La Geografía Para La Elaboración Del Diagnóstico En El Ordenamiento Territorial Buzai , G . D .; Baxendale , C . A . 2010 . Actas I Congreso Internacional Sobre Obras Colectivas 24 . Un.” *Actas I Congreso Internacional Sobre Ordenamiento Territorial y Tecnologías de La Información Geográfica (October)*:24.
- Blasco, Daniel, Jaume Guia, and Lluís Prats. 2010. “La Organización Turística Del Territorio En La Frontera.” *Teoría y Praxis* 6(8):9–23. doi: 10.22403/uqroomx/typ08/01.
- Boullón, Roberto C. 2006. *Planificación Del Espacio Turístico*.
- Burns, Peter, and Martina Novelli. 2008. CABI. Wallingford: CABI.
- Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 2:92–108.
- Gino, Romano, Rocío del Carmen Serrano, José Juan, Graciela Cruz, and Mónica Balbuena. 2014. “Evaluación de Dos Métodos Para El Aprovechamiento Turístico En Áreas Naturales Protegidas.” *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica* 23(1999):1–14.
- Gobierno de Chile. 2010. “Región de AYSÉN DEL GENERAL IBÁÑEZ DEL CAMPO, Obras Públicas Para El Desarrollo.”



- González, Rodrigo, and Martín Mendieta. 2009. "Reflexiones Sobre La Conceptualización de La Competitividad de Destinos Turísticos." Cuadernos de Turismo 23:111–28.
- Hardy, Anne, and Jagannath Aryal. 2019. Journal of Sustainable Tourism 28:1–21.
- Hermosilla, Katherine, Fernando Peña Cortés, Marcos Gutiérrez, and Miguel Escalona. 2011. "Caracterización de La Oferta Turística y Zonificación En La Cuenca Del Lago Ranco. Un Destino de Naturaleza En El Sur de Chile." Estudios y Perspectivas En Turismo 20(4):943–59.
- IUCN. 1998
- Annals of Tourism Research 17(3):367–84. doi: 10.1016/0160-7383(90)90004-B.
- Liu, Lin, Yongqi Zhang, Zepeng Ma, and Hengsheng Wang. 2023. International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation 120(February):103349. doi: 10.1016/j.jag.2023.103349.
- Tourism Management 90(December 2021):104488. doi: 10.1016/j.tourman.2022.104488.
- López Palomeque, Francisco. 1993. "Modalidades Turísticas y Tipologías de Espacios Turísticos." Papers de Turisme (11):49–64.
- Manente, Mara. 2008. "Gestión de Destinos y Antecedentes Económicos: Definición y Supervisión de Destinos Turísticos Locales." Gestion de Destinos Turiscos 22.
- Martínez Quintana, V. 2017. Arbor 193(785). doi: 10.3989/arbor.2017.785n3002.
- Marzuki, Azizan, Abdul Aziz Hussin, Badaruddin Mohamed, Abdul Ghapar Othman, and Ahmad Puad Mat Som. 2011. Kelantan, Tourismos 6(1):281–95.
- Milanés Batista, Celene, Andrés Suárez, and Camilo M. Botero Saltarén. 2017. Ocean and Coastal Management 144:105–19. doi: 10.1016/j.ocecoaman.2017.04.021.



- Muñoz, M., and R. Torres. 2010. "Conectividad, Apertura Territorial y Formación de Un Destino Turístico de Naturaleza." *Redalyc* 19(4):447–70.
- Nahuelhual, Laura, and Daisy Núñez. 2010. "Beneficios Económicos de La Recreación En Áreas Protegidas Públicas Del Sur de Chile." *Estudios y Perspectivas En Turismo* 19(5):703–21.
- Navarro-Ruiz, Sandra, Josep Antoni Ivars-Baidal, and Ana Belén Casado-Díaz. 2020. "Análisis Del Comportamiento Espacio-Temporal Intradestino Mediante GPS: Una Aproximación de Los Visitantes Independientes de Crucero En La Ciudad de València." *Cuadernos de Geografía de La Universitat de València* (104):23. doi: 10.7203/cguv.104.16577.
- Oyarzun, Edgardo, Guillermo Pacheco, and Guillermo Nova. 2016. *GESTIÓN TERRITORIAL DEL TURISMO PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL*. Universidad Austral de Chile.
- Paül, Daniel. 2021. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* 35(June):100381. doi: 10.1016/j.jort.2021.100381.
- Journal of Destination Marketing and Management 19(October 2020):100508. doi: 10.1016/j.jdmm.2020.100508.
- Paulino Valdepérez, Isabel, and Lluís Prats Planagumà. 2013. "Zonificación Turística En Destinos Rurales: Un Enfoque Basado En El Consumo En Terres de l'Ebre." *Cuadernos de Estudios Empresariales* 23(0). doi: 10.5209/rev\_cese.2013.v23.47663.
- Pearce, Douglas G. 2014. doi: 10.1177/0047287513491334.
- Pearce, Douglas G. 2016. "Modelos de Gestión de Destinos. Síntesis y Evaluación." *Estudios y Perspectivas En Turismo* 25(1):1–16.
- Rodríguez, Ricardo. 2011. "Destinos Turísticos. Realidad y Concepto." *Revista de Investigación En Turismo y Desarrollo Local* 4(11):38–42.
- Rodríguez, Yurena. 2017. "Delimitación De Destinos Turísticos Locales Con Fines Estadísticos a Partir de Criterios de Oferta." *Universidad de La Laguna* 1–267.

- Roman, Brenda, and Laura Nahuelhual. 2009. “Áreas Protegidas Públicas y Privadas En El Sur de Chile: Caracterización Del Perfil de Sus Visitantes Public and Private Protected Areas in Southern Chile: A Visitors Profile.” *Estudios y Perspectivas En Turismo* 18(4):490–507.
- Sánchez Ayala, Luis. 2015. “De Territorios, Límites, Bordes y Fronteras: Una Conceptualización Para Abordar Conflictos Sociales TRATA DE CUENCA.” *Revista de Estudios Sociales* 53:175–79.
- SERNATUR. 2023. “SERNATUR.” Retrieved (<https://www.sernatur.cl/destinos/>).
- Subsecretaría de Turismo. 2018. “Guía Para La Delimitación de Zonas de Interés Turístico ( ZOIT ).”
- Tenkanen, Henrikki, Enrico Di Minin, Vuokko Heikinheimo, Anna Hausmann, Marna Herbst, Liisa Kajala, and Tuuli Toivonen. 2017. *Scientific Reports* 7(1):1–11. doi: 10.1038/s41598-017-18007-4.
- Vázquez Pinillos, Francisco José, Juan Manuel Barragán Muñoz, and Francisco Ther Ríos. 2023. *Marine Policy* 150(January). doi: 10.1016/j.marpol.2023.105535.
- Więckowski, Marek, and Dallen J. Timothy. 2021. *Journal of Destination Marketing and Management* 22(August). doi: 10.1016/j.jdmm.2021.100647.

**CONSERVACIÓN MARINA Y DESARROLLO LOCAL:  
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DEL  
ECOTURISMO MARINO EN EL FIORDO PUYUHUAPI, COMUNA DE  
CISNES, REGIÓN DE AYSÉN**

**Mg. María Jesús Montti Solís**  
*Fundación Aysén Mira el Mar*  
[aysenmiraelfmar@gmail.com](mailto:aysenmiraelfmar@gmail.com)

## **Resumen**

El presente estudio de caso se llevó a cabo en la comuna de Cisnes durante los años 2021 y 2022, en colaboración con los operadores de ecoturismo marino que actualmente desarrollan sus actividades en la zona. A través de metodologías participativas, se identificaron las rutas actuales y potenciales para la actividad en el fiordo Puyuhuapi. Además, se analizaron las características intrínsecas de los operadores de ecoturismo marino, se reconocieron los principales desafíos en la actividad náutica y se propusieron líneas y ejes estratégicos para contribuir al desarrollo sostenible de dicha actividad.

**Palabras clave:** Ecoturismo, comunidad local, desarrollo local, conservación de la naturaleza.

**Cita recomendada:** Montti, M. (2023). Conservación marina y desarrollo local: Diseño de una estrategia para la promoción del ecoturismo marino en el fiordo Puyuhuapi, Comuna de Cisnes, Región de Aysén. *Revista Gestión Turística*, (40), 27-47. ISSN 0717-1811.

**MARINE CONSERVATION AND LOCAL DEVELOPMENT:  
DESIGNING A STRATEGY FOR PROMOTING MARINE  
ECOTOURISM IN THE PUYUHUAPI FJORD, CISNES COMMUNE,  
AYSÉN REGION**

**Mg. María Jesús Montti Solís**  
*Fundación Aysén Mira el Mar*

**Abstract**

The present case study was conducted in the municipality of Cisnes during the years 2021 and 2022, in conjunction with marine ecotourism operators currently engaged in the activity in the area. Through participatory methodologies, current and potential routes regarding activity in the Puyuhuapi fjord were recognized. Intrinsic characteristics of marine ecotourism operators were identified, primary challenges in nautical activity were acknowledged, and strategic lines and axes were proposed to contribute to the sustainable development of said activity.

**Keywords:** Ecotourism, local community, local development, nature conservation.

**Recommended cite:** Montti, M. (2023). Conservación marina y desarrollo local: Diseño de una estrategia para la promoción del ecoturismo marino en el fiordo Puyuhuapi, Comuna de Cisnes, Región de Aysén. *Revista Gestión Turística*, (40), 27-47. ISSN 0717-1811.

## **Introducción**

La Patagonia Chilena alberga el mayor sistema de estuarios y fiordos del hemisferio sur y una de las mayores extensiones de contacto entre mar y tierra en el mundo (Castilla, Armesto, & Martínez - Harms, 2021). Esta zona es la única donde se encuentra viva una red de comunidades costeras insertas en los Archipiélagos Patagónicos y donde es posible habitar el territorio desde el mar a la pampa, en su totalidad. Las dimensiones espaciales de este mundo insular son extraordinarias: sólo la comuna de Las Guaitecas representa al menos unos 900 kilómetros lineales de borde costero, cifra superior a la extensión norte-sur de la propia región. De hecho, esta última alcanza una dimensión de al menos 24 mil kilómetros de borde costero. Esto supera la distancia que existe entre ambos polos considerando la curvatura de la tierra. Si retiramos la línea continental, la cifra insular sigue siendo exorbitante: más de 17 mil km lineales. Esto significa que el 71% de la línea costera regional es netamente insular. En este escenario existen más de 7 mil islas e islotes de las que –en apariencia– muy poco sabemos. (Álvarez, Brañas, Boldt et al – 2017). Esto se conoce como maritorio y es donde existe un potencial único para desarrollar el ecoturismo marino. Por otra parte, y hace al menos una década y principalmente en la zona nororiente de los fiordos y canales de Aysén y en específico en las localidades que allí existen, se vienen desarrollando iniciativas de ecoturismo marino, turismo científico y turismo marino. Sin embargo, éstas no han sido posicionadas aún como estrategias reales de gestión de la conservación de la naturaleza, desde las comunidades locales. Así, instituciones como el Centro de investigación de ecosistemas en la Patagonia (CIEP), la Universidad de Concepción, Universidad Austral de Chile y diversas ONGs han desarrollado proyectos de investigación de relevancia que han podido dar cuenta de la biodiversidad marina presente en los fiordos de la región, destacando el grupo de animales cetáceos como uno de los grupos con mayor representatividad en la zona. También aves, lobos marinos, nutrias y gran variedad de esponjas marinas. Estas investigaciones, aportan al conocimiento, cada vez más acabado del lugar y son relevantes pues colaboran ya sea; poniendo en valor diferentes hitos, lugares y/o especies del fiordo que aportan a la experiencia ecoturística o bien utilizan las capacidades locales para realizar las expediciones científicas, realizando contrataciones de servicios de navegación a los operadores del lugar impactando positivamente las economías locales.

Es en este territorio, donde la Fundación Aysén Mira el Mar<sup>1</sup>, la cual tiene como objetivo promover el desarrollo local y la conservación de los territorios desde las comunidades locales, ha logrado conectar con una red de actores interesados en temáticas de conservación y ecoturismo, dentro de los cuales la comuna de Cisnes y en específico la localidad de Puerto Cisnes, ha sabido levantar una estructura de gobernanza capaz de llevar adelante un proceso de desarrollo basado en acciones concretas en torno a estos conceptos. Por tanto y enmarcado en los objetivos de la fundación, se diseña la presente estrategia participativa.

Hoy, la red de actores locales en conservación marina se encuentra receptivos y ávidos de conocimiento, acciones y emprendimientos innovadores en sus territorios, están interesados en temáticas ligadas a la conservación de la naturaleza y, por cierto, han ido formando una red de actores con la que hoy se puede plantear una estrategia para el desarrollo del ecoturismo marino. La mayoría de ellos son operadores turísticos y/o ex pescadores artesanales, pero hay también jóvenes profesionales, artistas, entre otros. En cuanto a organización y capacidad de agencia en la comuna de Cisnes, existen; la Agrupación de turismo náutico y conservación de cetáceos de Puerto Cisnes, Fundación Piti Palena Añihué en Raúl Marín Balmaceda y Defensores del Río Cisnes, por mencionar algunos. Por otro lado, a una escala interregional, el Encuentro de ecoturismo marino desde el año 2018 realizado en Puerto Cisnes por la Fundación Aysén Mira el Mar, es una instancia donde se logra conectar a personas de distintas iniciativas en conservación marina y ecoturismo provenientes de todas partes del país.

## **Objetivos**

**Objetivo general:** Diseñar una estrategia de desarrollo del ecoturismo marino en el Fiordo Puyuhuapi, Comuna de Cisnes, que permita avanzar hacia la conservación marina desde el desarrollo local.

---

<sup>1</sup> Si bien la Fundación ha estado trabajando desde el año 2016 en la región de Aysén, fue el año 2018 cuando se constituye legalmente. Su Misión es investigar, crear, estudiar, vivir y sentir Aysén desde una proyección de futuro basada en el respeto a los ciclos naturales del ecosistema. Trabajar desde una región del planeta que apostó por su conservación para el beneficio de la humanidad. Es así como ha desarrollado diferentes trabajos y consultorías aportando a la gestión de la conservación desde las propias comunidades. La presente investigadora es parte del equipo permanente de dicha Fundación y el presente caso de estudio se alinea con los objetivos de la Fundación.

### ***Objetivos específicos***

- OE1. Desarrollar un levantamiento de información clave que permita reconocer los avances en ecoturismo marino del espacio marino costero del fiordo Puyuhuapi.
- OE2. Identificar un conjunto de rutas actuales y potenciales de ecoturismo marino en el fiordo Puyuhuapi con elementos participativos e información de actores claves.
- OE3. Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y desafíos de las actividades del ecoturismo marino en el fiordo Puyuhuapi.
- OE4. Definir un conjunto de líneas de acción para aportar a la estrategia de desarrollo del ecoturismo marino para el fiordo Puyuhuapi.

### ***Antecedentes de la zona de interés***

El “Canal Puyuhuapi”, como se le denomina en la toponimia oficial de la carta náutica de la zona, es un fiordo y por ende su origen geomorfológico se encuentra ligado a la presencia de grandes extensiones de masas de hielo, aún presentes en la región de Aysén. Actualmente es el único espacio que emerge en ese territorio que no cuenta con una categoría de protección oficial y si bien se encuentra rodeada de áreas pertenecientes al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE)<sup>2</sup>, estos no logran proteger el espacio marino en su totalidad. Es por esto, que este espacio debe compartirse y disputar sus usos productivos actualmente entre; zona preferencial para el turismo de naturaleza y de intereses especiales, zona de pesca principalmente demersal, zona preferencial de conservación de humedales y conservación en general, y zona preferencial para la acuicultura. (*Propuesta Microzonificación para el área de Isla Magdalena, 2016, GORE Aysén*) Por tanto, urge integrar un área marina protegida de fiordos habitados, cuyo potencial esté en el desarrollo del ecoturismo marino y la investigación científica.

Por otro lado, y bajo el concepto de “Comunidades portales”<sup>3</sup>, que hace referencia a: “Pueblos que limitan con parques nacionales y estatales, refugios de vida silvestre, bosques, sitios históricos, áreas silvestres y otras tierras públicas” (Claiborne et al. 2009), observamos que en este fiordo existen cuatro localidades

---

<sup>2</sup> PN Isla Magdalena – PN Queulat.

<sup>3</sup> Traducción propia de *Gateway communities*.

a las cuales las consideraremos de esta manera; Puerto Cisnes, Puerto Puyuhuapi, Puerto Gala y Puerto Gaviota. Si bien en Aysén la realidad difiere en cuanto la oferta turística vinculada a las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) es aún incipiente, escasa e incluso vulnerable en torno a la poca capacidad de soportar el impacto del turismo, las consideraremos bajo esta definición: “Comunidades Portales” del Parque nacional (PN) Queulat e Isla Magdalena (PN), ofreciendo productos y servicios en torno al ecoturismo. En específico y para el fiordo Puyuhuapi, la zona donde más se ha potenciado esta actividad ha sido en el radio de influencia marítimo de la localidad de Puerto Cisnes; donde existe hoy, un producto consolidado de actividades náuticas; en específico de avistaje de delfines. Actividades que son por el día y que tiene una duración máxima de 6 horas. El producto turístico varía según el operador que las ofrece, sin embargo, los circuitos más vendidos tienen que ver con; avistamiento de delfines y contemplación del paisaje y visita a las termas de la Isla Magdalena. Si bien en las otras tres localidades existe el mismo potencial para desarrollar la actividad náutica, esta es aún incipiente.

A la fecha los paseos náuticos se concentran en el perímetro cercano a cada una de las localidades antes mencionadas y aun no existen tours que puedan conectar a las localidades a través de recorridos náuticos por el fiordo Puyuhuapi, canal Jacaf y/o Canal Moraleda.

Es aquí donde esta red de actores ávidos en conservación marina ha demostrado el interés para generar una conservación activa, entendiendo que uno de los servicios ecosistémicos que entrega la conservación del lugar es el turismo y la recreación; por tanto, mantener un ecosistema saludable es clave para poder seguir desarrollando la actividad de una manera sostenible.

Por otro lado, la zona ha demostrado un potencial único de investigación marina y es así como diversos proyectos periódicamente hacen uso de la zona para seguir aportando al conocimiento en diversas temáticas; el lugar también ha sido monitoreado periódicamente a través de la ciudadanía con censos de aves y mamíferos marinos por miembros de la Agrupación de Turismo náutico y conservación de cetáceos.

En relación a la presencia de actores claves y relevantes, que contribuyen e influyen en el desarrollo del ecoturismo marino, estos pueden ser grupos, redes, organizaciones, instituciones o empresas y representan determinados intereses, y actúan conjuntamente para promoverlos. Tienen capacidad propositiva, poder de



negociación y podrían incidir o intervenir, de una u otra manera, en procesos que les atañen. Vinculado al territorio se encuentra el desarrollo turístico. Según Sousa (2005) el desarrollo turístico, debe estar enfocado a satisfacer los intereses de tres actores fundamentales: los turistas, los prestadores o empresarios y la comunidad local; al mismo tiempo que se unen estos intereses individuales al interés colectivo común del territorio. Considerando además que este territorio turístico se encuentra dentro de un territorio ZOIT (Zona de interés Turístico), podemos identificar a alguno de los actores más relevantes que intervienen en el desarrollo del ecoturismo marino de la zona tales como; La Ilustre Municipalidad de Cisnes, y en especial la unidad de fomento productivo y de turismo; La Agrupación de turismo náutico y conservación de Cetáceos, la cámara de turismo y comercio de Puerto Cisnes, la Agrupación Defendamos el Río Cisnes, El Gobierno Regional de Aysén (GORE), Centros de investigación tales como CIEP (Centro de Investigación de Ecosistemas de la Patagonia), Universidad Austral de Chile (UACH) y Universidad de Aysén (U Aysén) con proyectos vigentes en la zona.

Entendiendo esto, es que existen varias modalidades de turismo posibles realizar dentro de un ASP o espacios de naturaleza prístina, sin embargo, la modalidad que más se ajusta y cobra sentido en Aysén es el “ecoturismo”, modalidad que promueve el aporte al dinamismo de las economías locales y por otro lado apoya la conservación de los territorios.

Aunque esta definición es usada por importantes organismos como The international Ecotourism Society (TIES) o la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), no dispone de un consenso universalmente aceptado entre los investigadores. Sin embargo, conforme a la definición de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el término «ecoturismo» se aplica a toda forma de turismo que reúne las siguientes características:

- Gira en torno a la naturaleza y la principal motivación de los turistas es la observación y la apreciación del entorno natural, así como de las culturas tradicionales prevalecientes en las zonas naturales.
- Incluye aspectos pedagógicos y de interpretación de la naturaleza.
- Por lo general, la organización está a cargo de operadores turísticos especializados y se orienta a grupos reducidos.

- En los destinos, los proveedores de servicios asociados suelen ser empresas pequeñas de propiedad local.
- Minimiza los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.
- Contribuye al mantenimiento de las zonas naturales que constituyen el atractivo ecoturístico, ya que: genera beneficios económicos para las comunidades receptoras, las organizaciones y las autoridades que gestionan las zonas naturales con fines de conservación; ofrece a las comunidades locales oportunidades alternativas de empleo e ingresos; potencia la sensibilización de las poblaciones locales y de los turistas respecto a la importancia de la conservación de los bienes naturales y culturales” (UNWTO 2002).

Por tanto, se hace urgente aumentar la incorporación de las comunidades locales en la planificación, gestión, implementación y cuidado de las Áreas Silvestres Protegidas.

La construcción de capacidades debe estar asentada en especial en un conocimiento profundo del valor del territorio, patrimonio natural y cultural y como estos contribuyen al crecimiento sustentable de las economías locales, el bienestar humano y la sustentabilidad de la biosfera.

Finalmente es necesario comprender que hoy se avanza en entender a las áreas de conservación como un sistema socio-ecológico, entendido como un sistema integrado de humanos en la naturaleza que se gestionan a través de una estrecha colaboración entre científicos, instituciones, gestores y la población local, mediante procesos participativos (Atauri et al, 2017). ¿Por qué y cómo ocurre la conservación? depende fundamentalmente de visiones de mundo y valores humanos, conocimientos y habilidades, políticas y prácticas, que se combinan en una variedad de instituciones humanas (UICN, 2014). Dicho esto, el ecoturismo presenta oportunidades únicas para promover actividades económicas no extractivistas, que apoyen la conservación del territorio y maritorio y que a su vez dinamicen economías locales

Este fenómeno es relevante ya que pone de manifiesto una nueva conciencia en las prácticas organizacionales de la revaloración del territorio, lo cual se enmarca bajo la lógica del desarrollo endógeno, donde se realiza una actividad económica global, pero que exige y requiere capacidades locales que pueden poner en valor las potencialidades del territorio. De esta forma se hacen visibles otras lógicas locales y prácticas alternativas económicas que emergen en lugares del todo el mundo y que representan esta resistencia al capitalismo y a la modernidad. Pues

bien, entendemos entonces como lo anuncia Bosier (2005) que “la globalización estimula el surgimiento de procesos de crecimiento local” y que por tanto parece clara la necesidad de “contar con sociedades locales informadas, motivadas, poseedoras del conocimiento mínimo para entender el proceso globalizador, y consensuadas para actuar proactivamente, o sea socialmente organizadas”. Esta manera de hacer las cosas integra todas las aristas que la misma OMT (2005) reconoce como medular en el turismo responsable, como lo son: utilizar racionalmente los recursos naturales como componentes principales de la actividad; respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades locales; y asegurar la viabilidad económica de la actividad a largo plazo, pero teniendo en cuenta una equitativa distribución de los beneficios.

### *Área de estudio*

Se tomará como zona de estudio a la localidad de Puerto Cisnes y el fiordo Puyuhuapi, que es su área de influencia más próxima. Este fiordo, recibe descargas de agua dulce del río Cisnes, el río Ventisquero, río Anita, numerosos arroyos y lluvia. Su origen geomorfológico es glaciar, modelado por procesos de deglaciación recientes, correspondientes a los últimos 25.000 años, aproximadamente (Sade, 2008). Corre en dirección Norte-Noreste y se conecta directamente al mar abierto a través del canal Moraleda en su boca, y a través del canal Jacaf cerca de la cabeza.

Puerto Cisnes es una ciudad costera fundada en 1955 que hoy cuenta con aproximadamente 2500 habitantes, según datos entregados por el censo del año 2017. Es el mayor centro urbano de la comuna de Cisnes y el segundo mayor puerto en la Región de Aysén. Se ubica en una bahía del fiordo “Canal Puyuhuapi”, junto a la desembocadura del río Cisnes, entre los Parque Nacional (PN) Queulat e Isla Magdalena. Su ubicación estratégica le permite mantener un estrecho contacto vía marítima con las localidades insulares de Puerto Gala, Puerto Gaviota, Puerto Puyuhuapi y el resto del maritorio. Al mismo tiempo destaca su conectividad terrestre con el resto de la región. Uno de los aspectos más destacables es la urbanización de espacios públicos como la playa de la ciudad, que está completamente habilitada y además cuenta con implementos de accesibilidad universal, para que todos puedan sumergirse a nadar en el agua. Destaca también la costanera que integra el acceso al mar desde embarcaciones pequeñas y que ofrece un espacio de caminata y deporte en contacto directo con la

costa. Este tipo de acciones de carácter municipal principalmente, son un aporte a la apropiación de un espacio marino-costero como parte de la cotidianidad de la comunidad de Puerto Cisnes, quienes son los principales usuarios y beneficiarios

## **Metodología**

La estrategia de investigación social será preeminentemente cualitativa con algunos elementos de investigación-acción-participativa, la cual parte de considerar como sujetos a lo que usualmente denominamos objeto a investigar (protagonista de la investigación) y en el que la finalidad de la investigación es la transformación social. (Ibáñez, 1986).

Durante febrero del año 2020, se realiza una cartografía participativa con actores locales claves. Además, durante ese año, se realizan entrevistas semiestructuradas en profundidad. Ambas metodologías permitieron realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas o DAFO) y a su vez determinar los desafíos que presenta la actividad de ecoturismo marino en la zona. Finalmente, en enero del año 2021, se realiza una salida a terreno a la zona de estudio, la cual incluye una navegación por el fiordo Puyuhuapi junto con operadores locales<sup>4</sup>. La cartografía participativa permitió obtener una imagen actualizada del uso del fiordo Puyuhuapi en relación con la gestión del ecoturismo marino y obtener las rutas proyectadas por los participantes.

## **Resultados**

Se determinan las principales rutas vigentes de ecoturismo marino que se realizan en Puerto Cisnes. Se comprueba que las experiencias que buscan los visitantes tienen que ver con la observación directa de fauna marina, ya sean aves, lobos marinos y/o fauna íctica de gran valor para la pesca artesanal como la merluza y el robalo o especies protegidas como los cetáceos. Esta experiencia se ve fortalecida por el conocimiento de carácter cultural que entrega cada prestador de servicios turísticos de acuerdo con los conocimientos previos, historias de vida y motivaciones propias. Igualmente, valioso es el recurso paisajístico que ofrece la experiencia de navegación recreativa del fiordo ya que permite ver el glaciar Queulat, los volcanes Maca y Cay, y los frondosos bosques que cubren los “cerros islas” típicos del sistema de fiordos más extenso de todo el mundo que posee Chile.

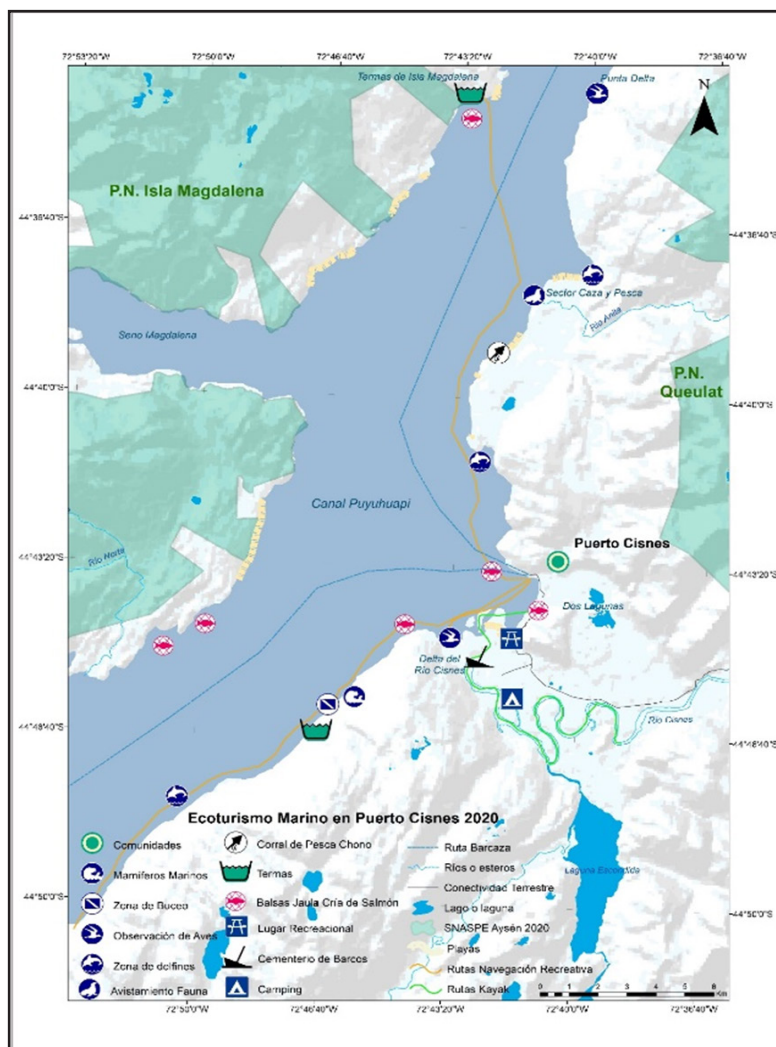
---

<sup>4</sup> La investigadora ha recorrido la zona de estudio en su parte marina y terrestre en diversas ocasiones a partir del año 2016, en el marco de proyectos realizados con la Fundación Aysén Mira el Mar.

### *Rutas actuales de Ecoturismo Marino en el Fiordo Puyuhuapi.*

Se identifican 8 principales rutas (Figura 1) que son utilizadas por los operadores de ecoturismo marino en el fiordo Puyuhuapi.

Figura 1: Mapa de Rutas actuales de Ecoturismo Marino, Puerto Cisnes.



Elaborado por Jacqueline Boldt – Fundación Aysen Mira el Mar (2020)

Ésta rutas (Figura 1) se realizan desde el año 2015 y la más ofertada es la que va hacia las “Termas de la isla Magdalena”, cuya salida es desde Puerto Cisnes bordeando la costa y pasando por Punta Tortuga, hasta llegar desembocadura Río Anita, donde se cruza en línea perpendicular (hacia al frente) hasta las Termas de Isla Magdalena. Para devolverse se utiliza la misma ruta. Duración aproximada de 5 horas. El tour tiene una colación que es pescado frío. Se da énfasis a la observación de Avifauna, delfines y se realiza pesca artesanal. Es ofertado por 4 empresas actualmente.

La segunda ruta, más ofertada, es la de “avistamiento de delfines”, cuya ruta parte desde Puerto Cisnes en dirección a Punta Delta, pasando por el Río Anita. Dependiendo de las condiciones climáticas y disposición de los turistas se visitan estos puntos. Ambas desembocaduras prometen avistaje de delfines. Las principales especies observadas son: delfín Austral, Nariz de Botella y chileno. Eventualmente es posible observar Orcas y Ballenas. Es ofertado por 4 empresas actualmente.

Las otras 6 rutas restantes son: “Variación ruta Termas”, “Tour a Valle Marta”, “Tour en Kayak a Río Anita”, “Descenso Río Cisnes en Kayak”, “Kayak Playa Méndez y Balneario las Truchas” y “Sendero en termas de Isla Magdalena”.

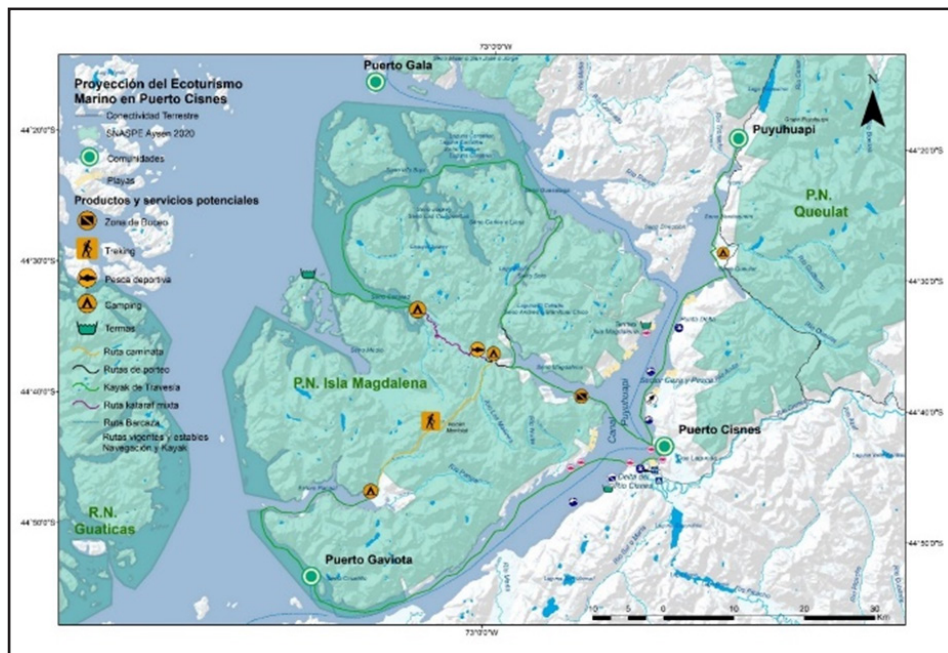
### ***Rutas potenciales de Ecoturismo Marino en el Fiordo Puyuhuapi***

En relación con la apertura de nuevas rutas y trabajo asociativo con otras comunidades, destaca el anhelo de poder recorrer el fiordo de manera íntegra con énfasis en circunnavegar el Parque Nacional Isla Magdalena.

Destacan la posibilidad de navegar en embarcación y/o en Kayak los siguientes tramos con escalas intermedias: “Ruta Puerto Cisnes – Puerto Puyuhuapi”, “Ruta Puerto Cisnes – Puerto Gaviota”, “Ruta a laguna escondida”, “Circunnavegación por Isla Magdalena” (uniendo las localidades de Puerto Cisnes, Puyuhuapi, Puerto Gala y Puerto Gaviota) y navegar en Kayak desde Puerto Cisnes a Raúl Marín Balmaceda. (ruta que actualmente opera la Nols (National Outdoor Leadership School)). Destaca la posibilidad de hacer una versión bimodal de la ruta “Puerto Cisnes – Puyuhuapi”, navegando por el fiordo y luego regresando por tierra por la carretera austral, teniendo la posibilidad de visitar el ventisquero Queulat (Figura 2).



Figura 2: Mapa de Rutas proyectadas en Ecoturismo Marino, Puerto Cisnes.



Elaborado por Jacqueline Boldt – Fundación Aysen Mira el Mar (2020).

### ***Propuesta de una “Estrategia de Ecoturismo Marino” en el fiordo Puyuhuapi***

Se comprueba a través de las entrevistas que existe un conocimiento conceptual en torno al termino “ecoturismo marino”. La mayoría, abordan los elementos fundamentales de la actividad: “...turismo que aporta a la conservación y desarrollo de las comunidades locales, pero que pone énfasis en las actividades náuticas... (Hombre, Cahuelche tour, diciembre 2020) – “...colabora al fortalecimiento de las economías locales y circulares, no es masivo (Hombre, Drakkar Tour, diciembre 2020) ...” y algunas referencias más filosóficas, que explicitan aún más el tipo de desarrollo en el cual se enmarca la actividad se refleja en la siguiente definición entregada: “el ecoturismo es sin duda una forma de realizar una visita turística, que yo muchas veces la planteo como ***una filosofía de hacer turismo.....en esos espacios naturales se produce una transformación del turista, el cual entra en una homeostasis con el ecosistema a través de la experiencia que logra dar el oferente***” (Mujer, investigadora en turismo, diciembre 2020).

Por tanto, una gran parte de los entrevistados entiende los elementos claves que integra la definición formal de la actividad ecoturística, lo que presenta oportunidades de seguir avanzando en el fomento de la actividad.

Se definieron en conjunto, las características propias de los operadores de ecoturismo marino y las áreas de conocimiento específico que debiesen integrar al ejercer esta actividad:

1. Abordan la experiencia desde el “Turismo de Intereses Especiales”, integrando temáticas específicas en sus tours. Por ejemplo: avistamiento de delfines, fauna marina, tours temáticos. Se pone énfasis en valorar elementos culturales y/o naturales del paisaje.
2. Son un agente activo en conservación marina: participan de organizaciones sociales y/o son parte de agrupaciones que lo promuevan un bienestar socio ambiental. Realizan labores de educación ambiental que desbordan solo el quehacer turístico.
3. Poseen residencia permanente: habitando todo el año la misma comunidad.
4. Realizan Educación ambiental al aire libre (EAAL).

A su vez se terminan las áreas o conocimientos específicos que abordan los operadores de ecoturismo marino:

- a. Conocimiento de “buenas prácticas de avistamiento de fauna marina”.
- b. Capacidades de interpretación ambiental y cultural del entorno
- c. Técnicas de primeros auxilios en zonas remotas.
- d. Conocimiento científico de fauna marina.
- e. Educación ambiental al aire libre (EAAL)

En este sentido el grupo de “actores de ecoturismo marino” no se cierra solamente a aquellos que practican la actividad como fuente principal de trabajo, sino que es capaz de integrar a todos aquellos que conectan con valores más profundos en torno al respeto y cuidado del medio ambiente, la conservación de la naturaleza y creen sin duda, que esta es una herramienta válida para lograr aquello, integra racionalidades económicas alternativas, poniendo de manifiesto una nueva conciencia en los fenómenos organizacionales de la revaloración del territorio, lo cual se enmarca bajo la lógica del desarrollo endógeno, donde se realiza una actividad económica global, pero que exige y requiere capacidades locales que pueden poner en valor las potencialidades del territorio.

El análisis FODA realizado deja en evidencia los desafíos comunes en torno al ecoturismo marino en el fiordo Puyuhuapi, los cuales se resumen en los siguientes:



- Es necesario diversificar los productos y aumentar la frecuencia de los servicios de ecoturismo marino.
- Se debe propiciar la cohesión y el trabajo en red entre operadores de diferentes localidades.
- Es necesario romper la estacionalidad con la incorporación de nueva oferta turística.
- Se debe promover la articulación entre los diferentes actores: pública – privada / privada – privada y fortalecer el capital social.
- Es necesario Innovar en torno a la oferta existente.
- Se debe promover crear una especie de certificación al oficio que realizan, profesionalizando la actividad y aumentando la calidad del servicio.
- La mayoría de las rutas potenciales que se han propuesto involucran la necesidad de uso público del Parque Nacional Isla Magdalena. Existe el desafío común de poder implementar estas rutas de navegación en el fiordo, sorteando condiciones climáticas y logrando generar alianzas de cooperación mutuas entre prestadores de servicios de diferentes localidades

Finalmente se proponen líneas de acción cuyo propósito es alinear el comportamiento de los actores hacia un horizonte y visión compartida (Tabla 1). Estas integran además los elementos claves que los mismos entrevistados quisieron incorporar en la estrategia y que se deben priorizar en el desarrollo del ecoturismo marino. Las líneas de acción intentaran responder a los desafíos comunes que se identificaron anteriormente.

Tabla 1: Ejes estratégicos y líneas de acción.

Ejes estratégicos	Líneas de acción
Fortalecimiento y consolidación de los productos turísticos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar el diseño e implementación de nuevos productos turísticos.</li> <li>- Desarrollar estrategias de promoción en conjunto.</li> <li>- Utilizar de manera adecuada y profesional herramientas digitales, tales como Instagram, Facebook y pagina web.</li> <li>- Fortalecer los productos turísticos que den énfasis en la interpretación cultural y paisajística, considerando que el avistamiento de mamíferos marinos es incierto.</li> <li>- Buscar rutas alternativas donde se omita el paso por las cercanías de las zonas de acuicultura, con el fin de que la belleza escénica prime.</li> <li>- Entregar información clave a través de plataformas digitales y de rápido acceso en la Web que permita planificar una experiencia turística segura y responsable con el cuidado del medio ambiente y los objetivos de conservación de las Áreas silvestres protegidas del estado (ASPE) Esto incluye aspectos básicos tales como; mapas actualizados con las rutas y circuitos existentes, recomendaciones respecto a vestuario, clima, medios de transporte, valor de entrada, infraestructura habilitante existente, distancias entre otros.</li> </ul>
Apoyar la gestión para la construcción de infraestructura básica de uso turístico para los operadores de ecoturismo marino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el acceso a los atractivos turísticos presentes en el fiordo. Especial énfasis adquiere el poder gestionar y apalancar recursos para la construcción de infraestructura básica pero segura en las Termas de la Isla Magdalena.</li> <li>- Construir un centro de interpretación ambiental y llegada del visitante cercano al muelle.</li> </ul>
Promover la mejora del servicio de transporte en lanchas con fines turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autogestionar que se establezcan mecanismos de seguridad en las lanchas y crear un protocolo básico de emergencia y rescate.</li> <li>- Promover y fomentar la inversión en cada una de las lanchas, por ejemplo, incorporando motores sin ruido, motores a gas, cubiertas para las embarcaciones y estandarizar el servicio que se ofrece.</li> </ul>

Ejes estratégicos	Líneas de acción
Aumentar calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar instancias motivacionales que apunten principalmente al trabajo con líderes territoriales y que permitan fortalecer permanentemente el tejido social.</li> <li>- Promover la autoformación por parte de los operadores de ecoturismo marino en diferentes temáticas atingentes; técnicas de no deje rastro, reglamento de Sernapesca, conocimiento de navegación a vela, primeros auxilios en zonas remotas, gestión de riesgo etc.</li> <li>- Los operadores de ecoturismo marino deben ser un eslabón entre el visitante y la comunidad local, promoviendo el intercambio cultural entre visitantes y habitantes, generando espacios de aprendizaje y promoviendo consumo local.</li> </ul>
Fomentar la asociatividad de emprendedores de ecoturismo marino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover que la actividad sea apoyada por instituciones como Sernatur e instituciones de fomento, como Corfo (Corporación de fomento de la producción) Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social) y Sercotec (Servicio de Cooperación técnica).</li> <li>- El “ecosistema de emprendimiento” muy ligado a los centros de capacitación de Coyhaique, Coworking, Corfo, Sercotec y Centro de Negocios, debe extender sus conocimientos y permear hacia este tipo de comunidades, sin duda el Municipio es un ente clave y articulador.</li> <li>- Aprovechar todas las instancias y ferias turísticas que se realizan en la capital regional para promover los productos de ecoturismo marino. A su vez el “Encuentro de Ecoturismo marino” debe fortalecer la instancia de feria que se desarrolla para que los propios operadores puedan mostrar su oferta turística.</li> <li>- Generar nexos de colaboración entre operadores de ecoturismo marino de diferentes localidades, con el fin de complementar programas turísticos</li> </ul>
Desarrollar una estrategia de difusión comunitaria de iniciativas de ecoturismo marino del Fiordo Puyuhuapi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario canalizar en un espacio virtual toda la oferta de operadores de ecoturismo marino que existen al menos en el canal Puyuhuapi.</li> <li>- Se hace necesario mantener la continuidad del “Encuentro de ecoturismo marino” como un espacio de intercambio de experiencias y promoción de la actividad turística.</li> </ul>

Ejes estratégicos	Líneas de acción
Sensibilizar y capacitar en materia de ecoturismo y conservación del fiordo Puyuhuapi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario fortalecer la alianza entre la ciencia y el conocimiento empírico, y poner a disposición el conocimiento que existe.</li> <li>- Realizar un trabajo mancomunado con las Escuelas y jardines infantiles presentes en la zona.</li> <li>- Generar instancias de navegación comunitaria por el fiordo para toda la comunidad.</li> </ul>
Fortalecer Gestión y Gobernanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer una gobernanza territorial que ponga el foco en el desarrollo del ecoturismo como modalidad de turismo responsable que se debe realizar.</li> <li>- Crear una ordenanza municipal que regule la actividad. Es un anhelo por parte de los operadores.</li> <li>- Promover alianzas solidas con la cámara de turismo y comercio de la zona, con el fin de validar el tipo de turismo que se quiere desarrollar como visión de desarrollo. A su vez esto debe permear en otras capas de la sociedad, y se debiese poner énfasis en un trabajo mancomunado con escuela y liceos del sector en torno a fortalecer una cultura de respeto hacia los ecosistemas tanto terrestres como marinos, aunándolos con una fuerte campaña de educación ambiental, y concientización ambiental y turística.</li> </ul>

**Discusión de resultados**

El presente estudio presenta una imagen actualizada respecto del ecoturismo marino en Fiordo Puyuhuapi al año 2020.

Se espera que la presente estrategia sirva como insumo para fortalecer las acciones que cada día desarrollan los operadores de ecoturismo marino en el fiordo Puyuhuapi y así puedan encaminar de una manera más ordenada los anhelos que se dejaron de manifiesto a largo del presente caso de estudio.

El ecoturismo, sin duda se presenta como una actividad productiva no extractivista que puede ser una herramienta clave apoyar la conservación de la naturaleza y dinamizar a las comunidades locales, sin embargo, requiere capacidades técnicas y experiencias profesionales que puedan lograr compatibilizar y gestionar de manera adecuada los valores ecológicos y los objetos de conservación que están siendo visitados y/o que muchas veces son los atractivos turísticos principales de estas áreas.

Además, este tipo de turismo se convierte en una manera efectiva y fundamental para promover la conexión de los visitantes con los objetos de conservación de las áreas protegidas y su maritorio, haciendo que las experiencias de los visitantes pueden ser transformadoras contribuyendo al crecimiento personal y el bienestar de las personas, e inculcándoles al mismo tiempo un mayor sentido de apoyo y cuidado del medio ambiente.

Hacerse responsable de los modelos de gestión del turismo es fundamental para lograr la compatibilidad entre turismo y conservación y por tanto es clave avanzar en generar estrategias e identificar lineamientos y buenas prácticas que sean atingentes. A su vez estos lineamientos deben ser incorporados por cada uno de los actores pertinentes, como principios a desarrollar para promover la actividad de una manera eficiente.

El resguardo del patrimonio natural y cultural debe ser el motor de desarrollo de la presente estrategia.

Existen desafíos y oportunidades que fueron identificados por los propios entrevistados los cuales deben seguir abordándose durante el tiempo y siempre volver a mirarlos para saber si se ha superado la brecha. Estos tienen que ver con nivelar al territorio litoral con el resto de los sub-destinos turísticos, en cuanto a infraestructura y servicios básicos que permita un adecuado desarrollo turístico y promover la fiscalización por parte de los organismos competentes en torno a las amenazas de la industria de la salmonicultura y acuicultura y por tanto ser agentes activos en conservación marina. Propiciar el intercambio de conocimientos, experiencias y crear alianzas estratégicas entre operadores de servicios turísticos de las cuatro comunidades portales del fiordo Puyuhuapi, es clave para potenciar la zona como un destino relevante de ecoturismo marino.

No menos importante es destacar que actualmente no existen unidades de ASP (Parques Nacionales o Reservas Nacionales) de la zona litoral que cuenten con planes de uso público, por lo que la posibilidad de avanzar en la visita de las mismas se encuentra en absoluta desventaja con la zona terrestre. Si bien la Corporación Nacional Forestal (CONAF) actualmente está trabajando en los Planes de Uso Público (PUP) de Isla Magdalena, este aún se encuentra en fase de desarrollo, lo cual sin duda va a potenciar la navegación y actividades de recreación en el litoral, desde las localidades que allí existen. Por último, el PN Queulat que también es en parte costero, es la unidad que más inversión ha

recibido en términos de diseño e infraestructura, la más visitada y con mayor proyección de crecimiento en este aspecto, por lo mismo, se plantea mirar este territorio como una zona marino-costera donde impulsar el turismo de litoral, vinculado a las iniciativas de conservación públicas y privadas que existen allí.

En relación al potencial del ecoturismo marino destacar también que este territorio marino-costero con presencia de localidades rurales propias de un litoral archipelágico y que además se encuentra destinado a la conservación de la naturaleza casi en su totalidad, lo hace un lugar único en el mundo. Se destacan también presencia de ONGs y Universidades realizando investigación en el maritorio y presencia de una comunidad cuya economía se diversifica entre pesca, acuicultura, extracción de leña, carpintería, entre otras actividades de valor cultural.

Finalmente hay que recalcar que este proceso sigue abierto y que es una dinámica, que permite a él o la investigador/a intervenir haciendo a lo sujetos conscientes de un proceso de transformación social del cual son parte desde su actividad económica, y que apunta a posicionar el ecoturismo como una herramienta de conservación efectiva a través de la presente estrategia

Figura 3: Realizando avistamiento de delfines en el fiordo Puyuhuapi.



*(Banco fotográfico de Fundación Aysén Mira el Mar)*

## **Referencias bibliográficas**

- Alvarez, R., Brañas, F., Ther, F., & Hidalgo, C. (s/f). Invisibilidad insular en la Región de Aysén. Aysenologia.cl.
- Castilla J.C, Armesto J, Martines – Harms M.J (editores). (2021). Conservación en la Patagonia Chilena: Evaluación del conocimiento, oportunidades y desafíos. Santiago: Ediciones UC, 600 pp.
- Claiborne, T., Bell County, K., Lee County, V., (2009). Appalachian Gateway Communities Initiative: An Assessment and Recommendation Report for Natural and Cultural Heritage. Tourism Development in The Cumberland Gap Region. The Conservation Fund
- Cimas, R. (2015). Metodologías participativas: Sociopraxis para la creatividad social. (Spanish Edition) (1.a ed.). Dextra Editorial S.L.
- Berkes, J. Colding y C. Folke, “Rediscovery of traditional ecological knowledge as adaptive management”, (2006)
- Fundación Para la Superación de la Pobreza. (2018).
- Gobierno Regional de Aysén (GORE). (2009) Estrategia Regional de Desarrollo.
- Gobierno Regional de Aysén (GORE). (2014-2020) Estrategia Regional de Innovación.
- Orgaz, Castellanos, (2013). Conceptualización y consideraciones en torno al Ecoturismo. TURyDES, (6)
- Reyes García, Victoria. (2009). Conocimiento ecológico tradicional para la conservación: dinámicas y conflictos. España: Papeles
- Sade, Kemel (2008). Cazadores extintos de Aysén continental: propuesta de poblamiento. Ediciones Ñire Negro, Coyhaique, Chile.
- Boisier Sergio (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL, 86 págs.
- Sousa, A. Á. (2005). La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos teórico-metodológicos. Política y sociedad, 42(1), 57-84
- UNWTO. (Ecoturismo y áreas Protegidas (<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>) 10 diciembre 2021).

## **INDICADORES DE CALIDAD EN LA GESTIÓN DE MICROEMPRESARIOS TURÍSTICOS COMUNITARIOS. EL CASO DEL BARRIO MUGICA EN BUENOS AIRES, ARGENTINA**

**Mg. Cristina Iglesias**

*Universidad Nacional de Quilmes, Argentina*

[cristina.iglesias@unq.edu.ar](mailto:cristina.iglesias@unq.edu.ar)

**Dr. Luiz Alexandre Lellis-Mees**

*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Brasil*

[luiz.mees@unirio.br](mailto:luiz.mees@unirio.br)

**Mg. Marlene Roxanna Pedetti**

*Universidad Nacional de Quilmes, Argentina*

[marlene.pedetti@unq.edu.ar](mailto:marlene.pedetti@unq.edu.ar)

### **Resumen**

El trabajo es una investigación preliminar que hace parte de un proyecto más amplio involucrando otros territorios social y económicamente precarios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que organizan actividades turísticas a partir de los recursos locales. El objetivo principal de la investigación se enfoca en evaluar la calidad de la gestión de los micro emprendimientos turísticos comunitarios localizados en ámbitos urbanos populares. Para ello se han analizado las actividades bajo el diseño de estudio de caso. Como objetivos específicos se plantearon: i) presentar la situación del territorio Barrio Mugica como integrado en la ciudad de Buenos Aires, ii) presentar un panorama histórico del Barrio Mujica identificando el nacimiento, desarrollo y características de las prácticas turísticas del grupo Ajayu; iii) identificar los ejes e indicadores aplicables al análisis de la gestión turística comunitaria.

**Palabras clave:** Turismo comunitario urbano, patrimonio, impactos socio territoriales del turismo.

**Cita recomendada:** Iglesias, C., Lellis-Mees, L., & Pedetti, M. (2023). Indicadores de calidad en la gestión de microemprendimientos turísticos comunitarios. El caso del Barrio Mugica en Buenos Aires, Argentina. *Revista Gestión Turística*, (40), 48-72. ISSN 0717-1811.



**QUALITY INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF  
COMMUNITY TOURISM MICROENTERPRISES.  
THE STUDY CASE OF THE MUGICA NEIGHBORHOOD IN  
BUENOS AIRES, ARGENTINA**

**Mg. Cristina Iglesias**

*Universidad Nacional de Quilmes, Argentina*

**Dr. Luiz Alexandre Lellis-Mees**

*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Brasil*

**Mg. Marlene Roxanna Pedetti**

*Universidad Nacional de Quilmes, Argentina*

**Abstract**

This work is a preliminary study that forms part of a broader project involving other socially and economically vulnerable territories within the Autonomous City of Buenos Aires, which organize tourism activities based on local resources. The main objective of the research is to assess the quality of management of community-based micro tourism enterprises located in popular urban areas. To achieve this, the activities were analyzed using a case study design. The specific objectives were: (i) to present the situation of the Barrio Mugica territory as integrated into the city of Buenos Aires; (ii) to provide a historical overview of Barrio Mugica, identifying the origins, development, and characteristics of the tourism practices of the Ajayu group; and (iii) to identify the main axes and indicators applicable to the analysis of community tourism management.

**Keywords:** Urban community-based tourism, heritage, socio-territorial impacts of tourism.

**Recommended cite:** Iglesias, C., Lellis-Mees, L., & Pedetti, M. (2023). Indicadores de calidad en la gestión de microemprendimientos turísticos comunitarios. El caso del Barrio Mugica en Buenos Aires, Argentina. *Revista Gestión Turística*, (40), 48-72. ISSN 0717-1811.

## **Introducción**

El retorno de la actividad turística, luego de un periodo de crisis sanitaria con todas sus consecuencias, representa una fuente de oportunidades, pero también de desafíos, especialmente para los pequeños emprendimientos comunitarios.

En algunos barrios populares de varios países latinoamericanos (Roux, 2013, Rodríguez da Silva, et al, 2014, Salazar Belloso, 2016) los propios vecinos se han volcado a la prestación de visitas con fines turísticos a sus territorios como estrategia de desarrollo local.

Uno de los casos que involucra iniciativas y preocupaciones comunitarias en el desarrollo de prácticas de turismo es el del grupo Ajayu en el Barrio Padre Mugica, ubicado entre Retiro y La Recoleta, dos barrios de viviendas de alto poder adquisitivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. En ese territorio un colectivo de habitantes, a partir de los retos que la pandemia por Covid-19 ha traído a la comunidad, empezó, desde 2019, a organizar y ofrecer recorridos turísticos a diversos visitantes, de cuatro tipos: histórico, cultural, fiestas típicas y gastronómico. Cada uno de ellos posee características y objetivos diferentes, pero un propósito en común: hacerse conocer y valorar un territorio estigmatizado, teniendo en cuenta los actores locales.

La oferta turística de las comunidades de estos barrios tiene la potencialidad de brindar productos considerados originales y auténticos que resultan consistentes con las nuevas dinámicas de determinada demanda, que valora la identidad cultural, permitiendo al visitante disfrutar de experiencias vivenciales genuinas.

Partiendo del principio de comunidad en un marco de desarrollo, el grupo Ajayu compuesto por jóvenes habitantes busca generar nuevas estrategias que les permita alcanzar metas colectivas; una de las cuales es el turismo comunitario.

## **Metodología**

El marco metodológico de la investigación está integrado por una técnica mixta que consistió en varias etapas: revisión de la bibliografía para identificación de indicadores relacionados al modelo de gestión comunitario en un marco de sostenibilidad (Calle, 2019:50-75; Roux, 2013). La selección de los indicadores nos permitió establecer el diseño de herramientas idóneas para la recolección de información. Las actividades se analizaron bajo el diseño de estudio de caso, a

través de la técnica de observación, que resulta adecuada, mediante la observación participante; la primera permitió obtener insumos útiles que ayudan a una primera selección de indicadores. Asimismo, se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad a los actores locales y responsables por el microemprendimiento, que contribuyó a afirmar las observaciones realizadas.

Este proceso se ha organizado en cinco fases de trabajo:

1. Determinación del marco conceptual y operativo; 2. Diseño de un sistema de indicadores y recogida inicial de datos; 3. Sistematización de información cualitativa y tratamiento del sistema de indicadores; 4. Implementación de los instrumentos específicos; y 5. Evaluación de resultados y propuestas de acciones.

Se consideró un tipo de investigación exploratoria y descriptiva con ayuda de la herramienta del cuestionario como apoyo a la observación participante, con los indicadores ajustados en cada uno de los 6 ejes.

## **Marco teórico**

### ***Prácticas turísticas en territorios vulnerables***

El turismo moderno surge a mediados del siglo XVIII, ligado a la Revolución Industrial y a la institucionalización del ocio como derecho. En países en vías de desarrollo, inicia como estrategia para el desarrollo económico, a través de la captación de recursos. Particularmente, el turismo en áreas social y económicamente precarias aparece desde una perspectiva de visitación turística “alternativa”.

Históricamente se sitúa en la época victoriana en Londres en 1840 y, en los años 70, en Sudáfrica durante el régimen del apartheid. Sin embargo, es durante la década de 1990, en Brasil, más específicamente en Río de Janeiro, que pasa a ser visto como una posibilidad para la generación de ingresos y de empoderamiento de población (Freire-Medeiros, 2006). Desde entonces, esa actividad ha venido desarrollándose en el llamado Global South de diferentes maneras.

Las prácticas turísticas en territorios populares han sido un tema que ha adquirido importancia académica a principios de los años 2000 (Muldoon & Mair, 2016). Como se ha dicho anteriormente, desde el punto de vista práctico, este fenómeno no es reciente.

Antecedentes sobre este tipo de desplazamientos se remontan a ciudades como México, Manila en Filipinas, Johannesburgo y Ciudad del Cabo en Sudáfrica, Mumbai en la India, Río de Janeiro en Brasil (Mekawy, 2012) y Nairobi en Kenia. Sus inicios coinciden con los movimientos de justicia social en Sudáfrica y Brasil a principios de los años 90 (Muldoon & Mair, 2016).

Las películas aparecen como un referente que impulsa o acelera esta práctica turística: *Slumdog millionaire* en el caso de Mumbai estrenada en el año 2008. Ya las películas *Ciudad de Dios* (2002) y *Tropa de Elite* (2007) son algunas responsables por impulsar o popularizar el fenómeno en Brasil, ya que las escenografías son las favelas de Río de Janeiro. Otras películas o incluso novelas pueden ser parte de ese listado, llamando la atención por la influencia de los medios de comunicación en las movilidades y prácticas turísticas. Sin olvidar las políticas públicas, las redes sociales y el propio surgimiento de nuevos tipos de turistas buscando experiencias fuera del tradicional.

La discusión académica sobre el tema de *Slum Tourism* cobra fuerza en el año 2010 cuando se desarrolló el congreso *Destination Slum* en Bristol, Reino Unido. Frenzel & Koenz (2012) reúnen los principales hallazgos, reflexiones y sugerencias del encuentro sobre el turismo en barrios populares.

Los autores concluyen que es un tema que está evolucionando rápidamente, pero en esa época aún estaba poco estudiado. Inicialmente la mayoría de las investigaciones sobre esta temática se centraron en dos casos de estudio: el turismo en los township de Sudáfrica y el turismo de favela en la ciudad de Río de Janeiro; mientras que aspectos como la posición de la población local siempre fue poco estudiada (Gómez, López y Lellis-Mees, 2019).

Poco a poco aparece como una “tendencia global y una controversial forma de turismo; áreas urbanas vulnerables han seducido la imaginación popular, consideradas por ser lugares de otredad, decadencia moral, libertad desmesurada o autenticidad” (Frenzel, Koenz, & Steinbrink, 2012, p. 1).

El debate ético frente a este tipo de turismo ha estado presente a lo largo del globo durante mucho tiempo, sin embargo, el debate académico frente a los verdaderos impactos del turismo en estos territorios es aún incipiente y muchas veces difícil de mensurar. La Organización Mundial del Turismo considera la actividad turística como un medio para superar la pobreza (OMT, 2005), sin embargo, es necesario

trabajar dentro de los territorios para que este sea un verdadero instrumento de oportunidades e inclusión.

Estas prácticas turísticas, muchas veces definidas como “alternativas”, también funcionan como una oposición al turismo de masas. Pero incluso teniendo en cuenta los prejuicios de algunos o el “miedo” de realizar visitas a zonas que muchas veces presentan hasta conflictos armados, podemos encontrar en los tours en territorios populares un carácter más social que oscuro.

Algunos territorios populares, social y económicamente precarios, son definidos como “slum” por la UN Habitat - agencia de las Naciones Unidas. Este tipo de territorio (en general urbano) es un fenómeno presente en las principales ciudades del mundo especialmente en Latinoamérica. Se presentan en general como áreas “degradadas” de una determinada ciudad, caracterizada por viviendas donde es común la no-existencia o la precariedad de infraestructura (saneamiento, el transporte público, pavimentación, entre otros) y la no-regularización de tierras.

Las causas de la formación de estos territorios son diversas y responden a una situación histórica y política particular que debe ser examinada caso por caso. Sin embargo, la relevancia social y académica de estos espacios, no puede ser despreciada o ignorada, ya que están directamente relacionadas con el crecimiento económico, social y demográfico. Además, son territorios que hacen parte de la ciudad formal. No pueden ser generalizados, ni entre los de la misma ciudad, ni entre los diferentes países en los que están presentes. Inclusive se identifican con diferentes nombres en los lugares en los que aparecen.

En Latinoamérica los podemos encontrar bajo nombres tales como: favela, barrio bajo, barrio de chabola, tugurio, champerío, villa, villa miseria, cinturón de miseria, entre otros. Las diferentes denominaciones, que en inglés simplemente se resumen en “slums” (o shantytowns), describen una realidad social-económico y político única de cada país formando parte de una política de identidad enfatizada en los derechos de las minorías de las comunidades marginales.

Además de Río de Janeiro, otra ciudad en Latinoamérica que empezó a sobresalir en este tipo de prácticas de turismo en barrios populares es Medellín, Colombia; especialmente a partir de la construcción de infraestructuras de movilidad urbana novedosas, que son parte del proyecto de “transformación” de la ciudad a partir de los años 2000.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dos barrios populares han comenzado recientemente a presentar iniciativas y ofrecer las mismas prácticas turísticas: Padre Mugica y Rodrigo Bueno. Además de estos, la Isla Maciel, también un barrio precario en Avellaneda, provincia de Buenos Aires, organizó un museo comunitario donde los turistas son bienvenidos.

### ***Turismo comunitario urbano***

Desde los estudios turísticos se habla mucho del “desarrollo local” como una herramienta metodológica deseable, lo que dio origen al Turismo de Base Local (también conocido como Turismo Comunitario o Turismo de Base Comunitaria).

Esta manera de organizar la actividad turística aparece como una alternativa a los modelos de desarrollo hegemónicos. Tiene sus inicios a finales del siglo XX; los primeros estudios lo describen como Community Based Tourism (CBT por sus siglas en inglés, TBC en castellano) y se remonta a 1970.

Nace como una alternativa al turismo de masas y se caracteriza por incorporar elementos relacionados con el fin de promover la conservación de los entornos naturales que se visitan, las manifestaciones culturales y las comunidades locales (Domínguez, Bernard y Burguete, 2018 citado por Mora Forero & Motato Ramírez, 2019).

El TBC se basa en las estrategias y la integración local de la comunidad. Para ello, es fundamental lograr un encadenamiento productivo que aporte e integre a la comunidad “sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y la distribución de servicios turísticos” (Maldonado, 2005:5. citado por Mora Forero & Morato Ramírez, 2019).

Es tanto una manera de organización de la actividad turística, cuanto una metodología utilizada. Por lo general, se da en lugares pequeños, de manera participativa, con el residente como protagonista, y buscando cambios socioestructurales, de carácter endógeno.

Los habitantes tienen relativa autonomía para explorar las potencialidades del territorio que los beneficia y decidir cómo cada uno puede contribuir en esta práctica. Son los residentes los principales agentes en el desarrollo de todo el proceso, además de ser los responsables de velar por la calidad de las relaciones interpersonales e interinstitucionales, aprovechando las sinergias en beneficio de la comunidad.

El TBC está directamente relacionado con la sostenibilidad y el turismo sostenible, este último definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como aquel en el que, en la gestión de los recursos, se satisfacen las necesidades económicas y estéticas de los paisajes, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad y el sistema de soporte de la vida.

El concepto de desarrollo sostenible se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Se puede observar en los centros receptores de turismo, sobre todo, en la forma en que organizan la producción: asociativamente, en arreglos productivos locales, o controlando, por ejemplo, el uso efectivo de la tierra y las actividades económicas asociadas al turismo. Debe realizarse de manera integrada con otras actividades económicas, con iniciativas que fortalezcan la agricultura, la pesca y la artesanía, entre otras actividades tradicionales (Fagerlande & Mees, 2021).

El TBC es otra forma de visita y hospitalidad, diferente al turismo de masas, aunque se dirija al mismo destino. Esta modalidad de turismo busca respetar los patrimonios culturales y las tradiciones locales, y puede servir como vehículo para revitalizarlos e incluso rescatarlos. Es fundamental el establecimiento de una relación dialógica e interactiva entre visitantes y visitados de manera que, en este modo relacional, ni los anfitriones son sumisos a los visitantes, ni éstos hacen de los anfitriones meros objetos de instrumentalización consumista (Bursztyn, Bartholo & Delamaro, 2009).

En la literatura académica sobre el tema, existen estudios y ejemplos de TBC en territorios rurales o de naturaleza. Sin embargo, como en el caso del turismo en barrios populares, puede ser desarrollado también en territorios urbanos donde sus habitantes encuentran en la actividad turística una manera de tener beneficios económicos complementarios o principales.

En general, los habitantes tienen una participación en los servicios turísticos, haciendo uso de los recursos ambientales y culturales de forma sostenible. Su funcionamiento se basa en el autoempleo y en generar beneficios tangibles e intangibles para el conjunto de la comunidad (Ruiz et al., 2008 citado por Mora Forero & Morato Ramírez, 2019). Se fundamenta en la participación de la comunidad y el asociativismo en las actividades económicas, por otro lado, propende a fortalecer la relación entre la comunidad y los visitantes (Guzmán y

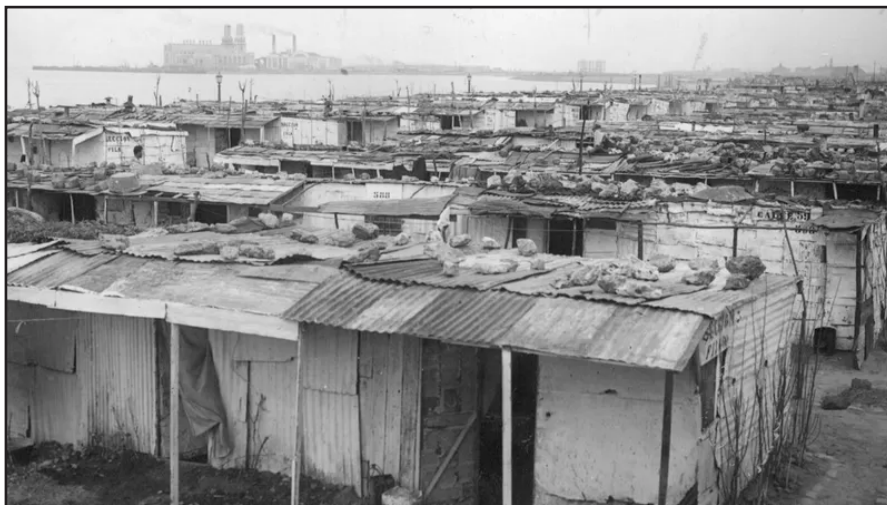
Cañizares, 2009 citado por Mora Forero & Morato Ramírez, 2019). Surge como una propuesta donde la población local es quien gestiona esta oferta.

## **Desarrollo local**

### ***El barrio Mugica y la ciudad de Buenos Aires***

El Barrio Padre Carlos Mugica, históricamente reconocido como la Villa 31, se originó como un asentamiento informal en el año 1932 (posterior a la crisis del año 1929) cuando inmigrantes y obreros comenzaron a poblar la zona aprovechando la cercanía con el puerto de Buenos Aires y las estaciones de ferrocarril. Se denominó originalmente “Villa Desocupación” y posteriormente cambió su nombre a uno más optimista: “Villa Esperanza”.

Imagen N°1: Villa Desocupación en el año 1932. Archivo General de la Nación.



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/integracion/transformaci%C3%B3n-historica/barrio-mugica>



Su población fue creciendo y aumentando de manera exponencial y desordenada debido a la llegada de obreros del interior del país y de países limítrofes. Si bien hubo diversos intentos de erradicación por parte de las autoridades<sup>1</sup>, éstos nunca lograron eliminarla por completo.

Genera polémica por su ubicación estratégica, ya que se encuentra junto al principal centro de trasbordo de pasajeros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a escasos metros de los barrios más cotizados, razón por la cual algunos autores la consideran “la villa miseria más simbólica de Buenos Aires” (Veras Mota, 2019). Por contraposición a las favelas de Río de Janeiro, el barrio Mugica está construido sobre planicie y además está enclavada en el corazón de la Ciudad. En palabras de Veras Mota (2019, s/p):

“A pesar de la proximidad, el asentamiento es casi invisible para el peatón que camina por la zona, ya que está “escondido” detrás de las líneas de tren que atraviesan la estación de Retiro, un edificio histórico de principios del siglo XX, bordeado por un muro que se extiende hasta que se pierde de vista por la Avenida del Libertador. Sin embargo... se hace visible para quien entra o sale de la ciudad por la autopista Presidente Arturo Illia, que corta la villa al medio. De lo alto se ven las varas con ropa extendida, las paredes de ladrillos sin revoque, las losas improvisadas y las calles sin pavimentar”.

Actualmente su población se estima en 40 mil habitantes según el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de las cuales un 47% son argentinos y un 53%, extranjeros cuya mayoría proviene de Paraguay, Bolivia y Perú, aunque también hay de Nigeria y Chile (Glikman, 2015).

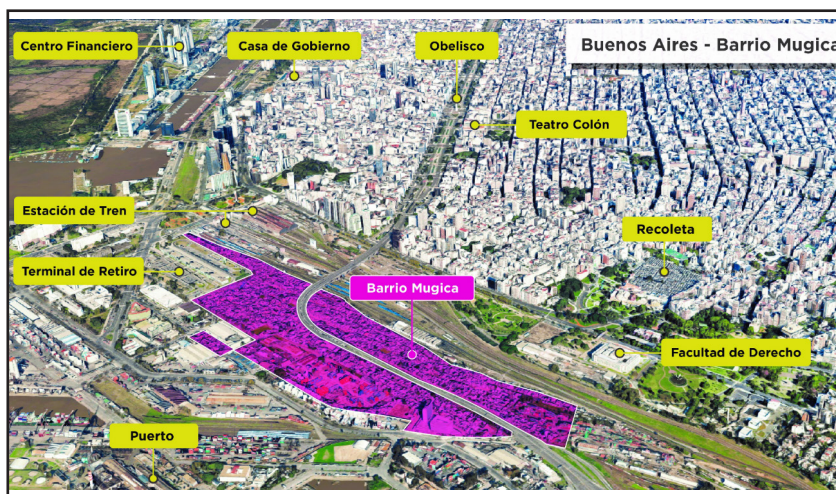
Gracias a la organización de los vecinos, ahora existen 10 barrios dentro del original y cada sector tiene un delegado. En total, hay 129 delegados y un consejero por cada barrio. Estas personas representan a los vecinos y tienen contacto con el Gobierno de la ciudad. Entre ellos se han organizado para tener un micro y una ambulancia, para la recolección de residuos, entre otras cuestiones.

---

<sup>1</sup> En 1935 el gobierno del General Agustín P. Justo emprendió la demolición de las casas precarias que comprendían el barrio, pero luego unos años más tarde el Gobierno proveyó de casas precarias a un grupo de inmigrantes y se reinició el asentamiento. Durante el último régimen militar, entre 1976 y 1983, casi se erradicó. La política higienista de los “años de plomo” redujo las poblaciones de los barrios marginales en la capital de 213.800 en 1976 a sólo 12.600 en 1983. (Snitcofsky, 2019 en BBC News)

Una peculiaridad en los barrios populares de Buenos Aires es que los residentes a menudo se organizan en cooperativas para proporcionar los servicios que, en teoría, son una función del Estado. En el caso del Barrio Mugica, además de los merenderos y comedores comunitarios, la recolección de basura y la limpieza del vecindario están a cargo de los “vecinos”, que reciben un salario social complementario abonado por el gobierno, que muchas veces constituye la única fuente de ingresos para muchas familias (Veras Mota, 2019).

Imagen N°2: Ubicación encasillada entre la zona portuaria, las vías ferroviarias y la autopista, a pesar de ser estratégica



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/integracion/transformaci%C3%B3n-historica/barrio-mugica>

Sánchez y Aldao sostienen que (2020:1):

“Se entiende que la progresiva generación y distribución de inequidades y desigualdades experimentadas en los procesos de integración socio-urbana de villas reciente constituye un factor esencial de sostenimiento de los procesos participativos concebidos desde criterios restrictivos de la democracia representativa, con la finalidad de socavar las instancias colectivas de reclamo. En torno a lo participativo es posible identificar tres escenarios: en perspectiva histórica, un primer escenario de reconocimiento del derecho a un hábitat digno desde la recuperación de la

democracia que impactó en el marco legislativo; un segundo escenario entre los años 2007 y 2015; un tercer escenario a partir del año 2015 con el despliegue los procesos de integración socio-urbana en cinco villas de la ciudad”.

En los últimos años existe un controvertido proyecto de urbanización<sup>2</sup> que es un capítulo aparte en la historia de este barrio que se ha transformado muchas veces en las últimas décadas. Se hicieron unos 7,5 kilómetros de infraestructura, en el barrio que pertenece a jurisdicción de la Nación, lo que complica al Gobierno de la Ciudad para trabajar en varios de los sectores.

Adicionalmente, las grandes ciudades se conciben como “un entramado de espacios, relaciones e imaginarios, por lo que estudiarlas requiere tener en cuenta el significado social de los barrios, las relaciones entre estatus y prestigio, y el lugar donde se vive.

La villa miseria es un fenómeno habitacional urbano” (Crovara, 2004:1) por lo que sus valoraciones conjugan la ecuación pobreza/estigma en relación con los efectos que la mirada del “otro” produce en la vida cotidiana de los habitantes de un barrio popular y precario. Los vecinos tienen que combatir día a día la estigmatización: no dan su dirección exacta al momento de buscar trabajo porque si dicen que son del barrio, no los contratan, no ingresan las ambulancias ni los bomberos (a menos que sea con escolta policial), se lo relaciona con el narcotráfico, el uso de drogas y robos, entre otras criminalidades.

### **Ajayu y su propuesta turística de gestión colectiva**

Ajayu en la cultura andina significa “energía cósmica”. Es el nombre que eligieron siete jóvenes residentes del barrio Mugica con intereses en común para identificarse y darle forma a la idea de este micro emprendimiento turístico comunitario.

El grupo se autodefine como “un proyecto de turismo comunitario gestionado por un grupo de vecinas y vecinos, gestores culturales y artistas del Barrio Mugica”. Entre otros servicios, ofrece recorridos por el barrio y realiza otras actividades relacionadas con el turismo comunitario y la cultura popular. Por ejemplo, organizan talleres de capacitación y sensibilización sobre temas como el cooperativismo, la comunicación, la historia y la identidad del barrio.

---

2 Uno de ellos tiene que ver con la manera en la que se está gestionando el proyecto. Según un habitante, los vecinos no han podido participar en todas las reuniones técnicas. Incluso, para muchos esto es simplemente un proceso de gentrificación encubierto. Fuente: <https://sputniknews.lat/20171023/villa31-bonaerense-1073397621.html>

También participan de eventos y ferias donde difunden su propuesta y venden productos artesanales y gastronómicos. Asimismo, colaboran con otras organizaciones del barrio en proyectos de mejoramiento urbano, ambiental y social. Finalmente, apoyan iniciativas culturales y artísticas que se desarrollan en el barrio, como el cine comunitario, el teatro popular y la música andina.

La idea de realizar visitas al Barrio Mugica comenzó como parte habitual de la vida diaria de los integrantes, cada vez que recibían amistades, iban a buscarlas a Retiro (afuera del barrio) para mostrarles los lugares más pintorescos, emblemáticos y atractivos antes de llevarlos a sus casas, y cuando se retiraban, acompañándolos a la salida para que se fueran seguros. Es una práctica que realiza la mayoría de los habitantes del barrio. Adicionalmente, antes de pertenecer a Ajayu, por ser artistas, gestores culturales, promotores de género y de la cultura, eran parte de una red de cultura que funcionó en el barrio organizando eventos para que la gente fuera a conocerlo. A eso se sumó el tiempo libre que tuvieron durante la pandemia: se organizaron y comenzaron a ofrecer lo que ya venían haciendo, pero en forma de producto.

Al principio no se sentían cómodos diciendo que ofrecían turismo, pero luego de una búsqueda, una amiga colombiana les sugirió indagar acerca del turismo comunitario poniéndoles como ejemplo la Comuna 13 de la ciudad de Medellín del mencionado país y especialmente aquellos lugares que estaban mal vistos por el resto de la ciudad, se identificaron con esta modalidad urbana, sobre todo para desestigmatizar su lugar. Empezaron a organizar y ofrecer recorridos turísticos a diversos visitantes, en cuatro tipos: i) Conoce Mugica (un recorrido histórico que busca dar a conocer la historia del barrio y el porqué de su nombre); ii) Saborea Mugica (enfocado en la gastronomía del barrio a través de la degustación de platos típicos latinoamericanos – muchos hechos por moradores inmigrantes); iii) Recorré Mugica (el recorrido llamado “cultural” que privilegia muestras artísticas y artesanías) y iv) Celebrá Mugica (que propone conocer la multiculturalidad del barrio a través de festividades, historia, cultura y sabores)

En los inicios de la operatoria, el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires capacitó al grupo durante cuatro meses para recibir una credencial de guía de sitio que les permitió tener un aval del organismo y paralelamente manejarse con los protocolos adecuados en la post pandemia.

Imagen N°3: Mapa del Barrio Mugica dibujado como grafiti en el muro de la entrada del barrio



*Fuente: fotografía de los autores. Septiembre 2023.*

Haciendo un análisis de categorías organizacionales del grupo, la investigación llegó a algunos resultados: respecto de la toma de decisiones y del “hacer”, el grupo maneja la horizontalidad y se trata de que estén presentes todos los integrantes para un intercambio más productivo y al momento de la definición se logre el voto por consenso en primer lugar y sino por mayoría.

En este sentido han creado un “perfil” de personas que podrían integrar Ajayu a futuro: de pensamiento comunitario (no individualista y de beneficio propio) en primer lugar.

En relación con la representatividad legal, han recibido capacitaciones para decidir su constitución organizativa de parte del Centro de Desarrollo del Emprendedor, que está dentro del mismo barrio, y en febrero de 2022 consiguieron el número de matrícula de la Cooperativa.

En cuanto al control de gestión y beneficios económicos generados, las ganancias obtenidas en los recorridos las dividen igualitariamente entre las personas que participan de dichos recorridos, además del total de entradas que se cobran de cada recorrido un 20% lo asignan a una caja chica para compra de insumos, etc.



Respecto a los proveedores, no solo son los que ofrecen comidas y bebidas (restaurantes, puestos de feria, comida callejera), sino que se amplían a artistas y artesanos y vecinos notables que cuentan las historias del barrio.

El *modus operandi* es ir cambiando de proveedores de acuerdo con la cantidad de visitantes y a la alternancia entre ellos para poder beneficiar a la mayor cantidad de residentes locales. Los proveedores reciben su paga por parte de Ajayu y generalmente ofrecen otros (sus propios) productos.

El grupo tiene entre sus objetivos ayudar a incubar nuevos proyectos similares dentro del propio barrio, en el Playón de Chacarita, Ciudad Oculta, Venado Tuerto en provincia de Santa Fe; aunque reconocen que hay épocas más favorables para llevarlos adelante.

En cuanto a la revitalización cultural y a partir del nombre del grupo (Ajayu = alma), en cada recorrido tratan de hacer un hincapié en la parte ancestral: sentir el barrio, conectarlo a tres niveles (cielo, tierra y lo que hay debajo de ella).

El grupo tiene una cosmovisión de respeto, de sabiduría de las personas mayores, su importancia dentro de la comunidad y su conocimiento ancestral, por eso les dan el espacio y la palabra para que ellas puedan contar cuál es su saber y cómo lo llevan a la práctica. En todos los recorridos tratan de que haya un espacio de apertura a la casa u organización de algún residente local.

Imagen N°4: Grupo de turistas participando de un recorrido guiados por Paola, integrante del grupo Ajayu



*Fuente: fotografía de los autores. Septiembre 2023.*

Respecto a la gestión del territorio, uno de los indicadores a observar tiene en cuenta el ahorro y el uso eficiente de la energía y el agua. Si bien el grupo ofrecía un agua mineral embotellada al inicio del recorrido, han decidido pedirle a los visitantes que traigan su propia botella de agua para no generar residuos plásticos innecesarios. Para festividades especiales, como la fiesta de la Pachamama, solicitan a los visitantes traer sus platos y cubiertos. Lo consideran prácticas para reducir la basura.

También en los recorridos ofrecen frutas, lo cual es distintivo, y proveen bolsas para descartar las cáscaras. Han realizado replanteos a sus proveedores para descartar plásticos. Se puede decir que Ajayu maneja medidas para reducir la contaminación ambiental y buscar tener producción sustentable.

En cuanto a áreas naturales compartidas, el único espacio del barrio Mugica solo queda un espacio pequeño que está frente la Parroquia Cristo Obrero, un mini jardín con árboles. Además, hay casas particulares en el casco histórico, que conservan amplios patios, aunque ciertamente no son públicos.

Los espacios compartidos son las canchas de fútbol, espacios de encuentro y de uso público que convocan gran cantidad de vecinos durante los fines de semana.

Respecto a la economía solidaria, los miembros de Ajayu no se consideran capaces de generar tanta ganancia como para ayudar a otros colectivos vulnerables ya que carecen de estructura. En lo que hace a la seguridad y prevención del delito, si bien tuvieron momentos difíciles en las visitas (como gente que no quería ser filmada), no pasó nada realmente grave. Entre las duplas que hacen las visitas guiadas se fortalecen mutuamente. Muchas veces la propia comunidad los defiende y los cuida y ellos estiman que esto responde a los ideales compartidos. A nivel vecindario, se están haciendo conocer. Una de las acciones que han posibilitado este acercamiento son dos recorridos que han realizado exclusivamente para habitantes del barrio. En algunas ocasiones, han recibido comentarios negativos en las redes sociales y si bien lo toman como natural, nunca van al choque y tratan de invitar a los “haters” a las visitas al barrio, para que se acerquen y vean en qué consiste su trabajo.

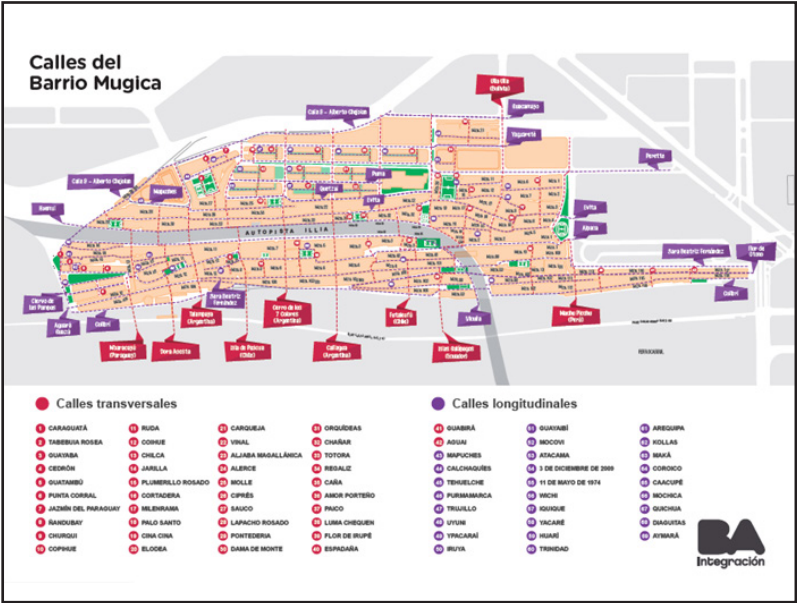
Respecto a la seguridad ciudadana, desde el aspecto legal, uno de los planteos de la policía fue querer saber qué era lo que el grupo hacía y cuáles son los recorridos por cualquier eventualidad a lo cual ellos respondieron en buenos términos y pudieron articular. Específicamente para el Festival Internacional de Buenos Aires tuvieron escolta de la policía por orden de Cultura de la Ciudad.

También realizan articulaciones con el ENTUR, Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, con quien están en constante contacto y relación y con el INAES, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Resaltan que la mayoría de los proyectos que se implementan en el barrio (Desarrollo Social, Cultura, etc.), pasan por la Secretaría de Integración Social y Urbana, que actúa como intermediario entre las instituciones del Estado y los habitantes.

Entre los indicadores de calidad, una de las cuestiones a observar es la infraestructura turística y señalética. La capilla Padre Mugica tiene un acceso directo con auto desde la autopista (Paseo del Bajo).

En la pared de entrada al barrio, por el arco lindero a la Terminal de Retiro, hay un mapa del barrio con los lugares más emblemáticos que se pueden recorrer por cuenta propia por lugares seguros, realizado por uno de los miembros de Ajayu. En tal sentido, hay barrios por los cuales no se pasa en las visitas porque visualmente no suman al recorrido.

Imagen N°5: Calles del Barrio Mugica



Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, gentileza de Ajayu.



## Principales resultados

El análisis se ha fundamentado en la triangulación de datos, de diferentes fuentes y métodos de recolección. La información obtenida de las entrevistas realizadas permitió ordenar y sintetizar la información, y facilitó la agrupación y adaptación de los indicadores en 6 ejes: Fortalecimiento organizativo, Revitalización cultural, Gestión del territorio, Economía solidaria y Gobernanza. Para cada eje se identificaron 4 indicadores agrupados de la siguiente forma:

Eje	Indicador	Aplicación
<b>Fortalecimiento organizativo</b>	Participación de miembros en toma de decisiones.	C
	Representación legal.	C
	Control de la gestión y de los beneficios económicos generados.	C
	Incubación de nuevos proyectos.	CP
<b>Revitalización cultural</b>	Sabiduría y técnicas ancestrales en artesanías.	C
	Sabiduría y técnicas ancestrales en gastronomía.	C
	Revitaliza las expresiones culturales del patrimonio inmaterial.	C
	Experiencia de tiempo compartido en interior vivienda o espacio edificado simbólico (Ej.: clubes, comedores, museos, etc.).	C
<b>Gestión del territorio</b>	Ahorro y uso eficiente de la energía y agua.	C
	Identificación de las características especiales del patrimonio natural.	C
	Medidas para evitar contaminación en área natural.	C
	Producción sustentable.	C

Eje	Indicador	Aplicación
Economía solidaria	Creación de fuentes de trabajo y nuevas oportunidades para los habitantes comunitarios.	C
	Soporte económico a grupos vulnerables.	N
	Mejora de la calidad de vida de las comunidades.	C
	Creación de un mercado para venta de productos locales.	C
Gobernanza	Política de prevención del delito/ ausencia de violencia.	C
	Involucramiento de la comunidad en la resolución de conflictos.	C
	Consenso de la comunidad con las actividades realizadas.	CP
	Existencia de seguridad ciudadana (salud y seguridad ambiental).	C
Calidad	Guías legalmente registrados.	C
	Accesibilidad al destino.	C
	Capacitaciones agrícolas, ambientales y servicios turísticos.	C
	Infraestructura turística y señalética.	CP

Para determinar el nivel de aplicación de los indicadores en las zonas de estudio, se ha tomado para evaluar su cumplimiento, las siguientes categorías:

Cumple = (C), Cumple parcialmente = (Cp.) y No cumple = (N)

## **Análisis de resultados**

Las actividades realizadas en las fases propuestas nos permitieron establecer y organizar los criterios e indicadores, basándonos en el marco conceptual del desarrollo sostenible; la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como la realización de entrevistas con actores clave.

Para la selección y adaptación de los ejes se consideró: i) La estructura organizativa de la comunidad, a través de las formas que se emplean para regular la actividad y ii) La revitalización de la cultura, que es un elemento esencial del turismo comunitario y su estrecha relación con la preservación de sus recursos culturales y ambientales. Por ejemplo, la recreación de sus conocimientos y técnicas, como la preparación de alimentos, la práctica de danzas y música, las terapias curativas, entre otras.

La gestión del territorio es una garantía para el cuidado efectivo de los recursos por la comunidad local, fortaleciendo la protección de su territorio.

La economía solidaria, como fuente de participación de los actores implicados para la generación de acuerdos, la negociación y la cooperación en pos de objetivos comunes.

La gobernanza entendida como la creación de nuevas formas de gobierno participativo a partir de la articulación con los agentes externos a la comunidad en pos de alcanzar los objetivos comunitarios.

Finalmente, el eje de Calidad permite conocer en qué medida se adapta la oferta a las exigencias de la demanda de los servicios que se ofrecen, en un marco que contribuye a la mejora de la calidad de vida de los habitantes locales.

Como resultados provisionales de los ejes en estudio, se destaca que los indicadores más consolidados son los de Fortalecimiento organizativo, Revitalización cultural y Economía solidaria.

## **Consideraciones finales**

Si bien el trabajo que se presenta es un avance preliminar, hemos logrado identificar las características principales del modelo de gestión de turismo comunitario que contribuya a un desarrollo sustentable. Esto se logró a través de la observación participante, visita al barrio, entrevistas, a integrantes del micro emprendimiento y la revisión de fuentes secundarias.

A los fines del proyecto, consideramos como emprendimiento de turismo comunitario, un modelo de gestión de base local, ligado íntimamente al concepto territorio, en el cual pueden coexistir diversas modalidades de emprendimientos turísticos de tipo comunitario, integrados tanto por grupos de individuos de etnias ancestrales, como de poblaciones que no se consideran como tal.

Las tareas desarrolladas en las fases planteadas permitieron definir y organizar los criterios e indicadores, tomando de referencia el marco conceptual del desarrollo sostenible; la recogida de datos cuantitativos y cualitativos, así como la realización de entrevistas con actores clave.

Para la selección y adaptación de los ejes tomó en cuenta:

- i. La estructura organizacional de la comunidad, a través de las modalidades que se aplican para ejercer el control de la actividad.
- ii. La revitalización de la cultura, que constituye un elemento clave del turismo comunitario y su íntima relación con la conservación de sus recursos culturales y ambientales. Por ejemplo, la recreación de sus saberes y técnicas, tales como, la elaboración de comidas, la práctica de danzas y música, las prácticas curativas, entre otras.
- iii. La gestión del territorio es una garantía para el cuidado efectivo de los recursos por la comunidad local, fortaleciendo la protección de su territorio.
- iv. La economía solidaria, como fuente de participación de los actores implicados para la generación de acuerdos, la negociación y la cooperación en pos de objetivos comunes.
- v. La gobernanza entendida como la creación de nuevas formas de gobierno participativo a partir de la articulación con los agentes externos a la comunidad en pos de alcanzar los objetivos comunitarios.

vi. Finalmente, el eje de Calidad permite conocer en qué medida se adapta la oferta a las exigencias de la demanda de los servicios que se ofrecen, en un marco que contribuye a la mejora de la calidad de vida de los habitantes locales.

Como conclusiones provisionales de los ejes en estudio, se destaca que los indicadores más consolidados son los de Fortalecimiento organizativo, Revitalización cultural y Economía solidaria.

## **Referencias Bibliográficas**

- Bartholo, R., Sansolo, D. G. Bursztyn, B. (Ed.). (2009). Turismo de base comunitaria: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: letra e imagem. Recuperado de: [http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/turismo\\_de\\_base\\_comunitaria.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/turismo_de_base_comunitaria.pdf)
- Bursztyn, I. Bartholo, R. y Delamaro, M. (2009) Turismo para quem? Sobre caminhos de desenvolvimento e alternativas para o turismo no Brasil. En R. Bartholo, D. Gruber, e I. Bursztyn (Coords.). Turismo de Base Comunitária diversidade de olhares e experiências brasileiras (pp. 76 – 91). Letra e Imagem.
- Calle-Calderón, A., & Salazar Duque, D. (2021). Community Management Indicators from The Axes Of Community-Based Tourism. Case: Entrepreneurship Of the Waorani Nationality In Yasuní. In SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1836>
- Calle, A. (2019). Análisis de la gestión del turismo comunitario en el Parque Nacional Yasuní caso: nacionalidad Waorani, provincia de Orellana (Tesis de grado). Universidad UTE, Quito, Ecuador
- Condevaux, A., Djament-Tran, G., & Gravari-Barbas, M. (2016). El antes y el después del turismo. Evolución de los lugares y papel de los actores del turismo «fuera de lo común». Análisis bibliográfico. Via Tourism Review, 9. <https://doi.org/10.4000/viatourism.414>
- Cox, R. (2009). 3J. Ricardo Cox A. Turismo indígena y comunitario en Bolivia. Un instrumento para el desarrollo socioeconómico e intercultural. Plural.

- Crovara, M. E. (2004). Pobreza y estigma en una villa miseria argentina. *Política y cultura*, (22), 29-45. Recuperado el 30 de octubre de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422004000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422004000200003&lng=es&tlng=es).
- Fagerlande, S. e Mees, L.A.L. (2021). Sendo hóspede no morro: a criação de meios de hospedagem em favelas cariocas e suas implicações nas relações urbanas da cidade do Rio de Janeiro. In: Brambrilla, A.; Vanzella, E. e Do Nascimento, F. G.(coord.). *Turismo e Hotelaria no Contexto do Dark Tourism*. João Pessoa/PA: Editora do CCTA, 2021.
- Fernández Miranda, R. & Laborda, V., ALBA SUD Cooperativa Ajayu: turismo comunitario urbano en Buenos Aires (convocatoria 2020) <https://www.albasud.org/blog/es/1398/cooperativa-ajayu-turismo-comunitario-urbano-en-buenos-aires>
- Ferrari, S. (2021). El turismo comunitario urbano como forma de re-existencia cultural y laboral. El modelo de Barrio Egipto (Bogotá). *Cuestiones de Sociología*, 24(115). <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/>
- Freire-Medeiros, B. (2006). *A construção da favela carioca como destino turístico*. Rio de Janeiro: CPDOC.
- Frenzel, F., & Koenz, K. (2012). Slum Tourism: developments in a young field of interdisciplinary tourism research. *Tourism Geographies*, 14, 195–212.
- García, N. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81-108. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- Glikman, A. (21 de abril de 2015). “El 53% de los habitantes de la Villa 31 son extranjeros”. *Ámbito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/edicion-impresa/el-53-los-habitantes-la-villa-31-son-extranjeros-n3887395>
- Gómez, J., López, L. & Lellis-Mees, L.A. (2019). ¿Por qué vienen los turistas? Estudio comparado entre las favelas y barrios populares de Medellín. *Revista Criterio Libre*, 17 (31), 363-382

- Hernández García, J. (2012). ¿Pueden los barrios populares contribuir a una estrategia turística y de marca de ciudad? *Turismo y Sociedad*, 13, 85–97. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/index>
- Jamal, T. & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204. doi: 10.1016/0160-7383(94)00067-3
- Lárraga R., Rivera R., Vega JG., Budar, E., Sánchez, F., (2022) Indicadores Del Turismo Sostenible Para El Desarrollo Comunitario [https://www.researchgate.net/publication/358832583\\_INDICADORES\\_DEL\\_TURISMO\\_SOSTENIBLE\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_COMUNITARIO#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/358832583_INDICADORES_DEL_TURISMO_SOSTENIBLE_PARA_EL_DESARROLLO_COMUNITARIO#fullTextFileContent)
- Mekawy, M. A. (2012). Responsible slum tourism: Egyptian experience. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2092–2113. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.006>
- Mora Forero, J.A. & Motato Ramírez, J.W. (2019). Turismo comunitario en Colombia: desarrollo social y sostenibilidad. Bogotá: UNIMINUTO.
- Muldoon, M., & Mair, H. (2016). Blogging Slum Tourism: A Critical Discourse Analysis of Travel Blogs. *Tourism Analysis*, 21(5), 465–479. <http://doi.org/10.3727/108354216X14653218477525>
- Obombo Magio, K., Guillén Arguelles, E., & Velarde Valdez, M. (2018). Actitudes de los residentes hacia el turismo en los barrios marginales y basureros ¿Filantropía o una extraña curiosidad por la pobreza? *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(3), 506–532. <http://www.estudiosenturismo.com.ar/>
- Ochoa F., F. A. y Morales Betancourt, D. (2016). Tejiendo el territorio. Lineamiento para la construcción del turismo desde lo local. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz Barba, I (2018) Medir la gobernanza metropolitana. Propuesta para crear un Índice de Gobernanza Metropolitana. *Problemas urbanos y del territorio México Vol. IX. COMECOS*, 589-603.

- Rodrigues da Silva, D., Corbari, S. D., Cioce Sampaio, C. A., & Jurema Grimm, I. (2014). Turismo comunitario en favelas: Un estudio del Favela Inn Hostel, Chapéu Mangueira-Rio de Janeiro, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(4), 786-804.
- Roux, F. (2013). Turismo comunitario ecuatoriano, conservación ambiental y defensa de los territorios. FEPTCE. Estudio completo. 2013. Turismo Comunitario Ecuatoriano, Conservación Ambiental y Defensa De Los Territorios.
- Salazar Belloso, I. (18 de agosto de 2016) Algunos aspectos sobre el turismo comunitario en América Latina. Entorno Turístico. Disponible en línea en: <https://www.entornoturistico.com/algunos-aspectos-sobre-el-turismo-comunitario-en-america-latina/>
- Sánchez, S. y Aldao, M. (2020) Participación, inequidades y desigualdades en los recientes “procesos de integración sociourbana” de villas en la Ciudad de Buenos Aires. *Cuestión Urbana* N°7. Disponible en: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/150455/CONICET\\_Digital\\_Nro.7beca58f-8fd2-4589-a3ca-3f0783c45a88\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/150455/CONICET_Digital_Nro.7beca58f-8fd2-4589-a3ca-3f0783c45a88_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- s/a, Sputnik Mundo América Latina (23 de octubre de 2017) “Queremos que nos escuchen”: la Villa 31, un barrio de Buenos Aires que rebosa fuerza colectiva. Disponible en línea en: <https://sputniknews.lat/20171023/villa31-bonaerense-1073397621.html>
- Vera, J. F. (ed.). (2013). *Análisis territorial del Turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Veras Mota, C. (3 de julio de 2019) “Cómo la crisis en Argentina cambió la vida en Villa 31, el barrio marginal más antiguo y emblemático de Buenos Aires”. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48847992#:~:text=La%20comunidad%20surgi%C3%B3%20en%20los,el%20poder%20p%C3%BAblico%20en%201935>



## **COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE EN EL EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO: UN MODELO INTEGRAL DEL ECOSISTEMA**

**Dr. Nelson García Reinoso**

*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador*

[ngarcia@espam.edu.ec](mailto:ngarcia@espam.edu.ec)

### **Resumen**

La mayoría de la investigación en la literatura turística se enfoca en analizar los factores que impactan la competitividad de los destinos turísticos, dejando un vacío en la exploración de elementos que impulsen el rendimiento general en el ámbito del emprendimiento turístico. El propósito principal de este estudio fue proporcionar una revisión actualizada y estructurada de investigaciones previas sobre los factores clave que determinan la competitividad en destinos turísticos, con un enfoque especial en los emprendimientos turísticos durante las últimas dos décadas. Se implementó una metodología en tres fases, que incluyó la identificación del conjunto de datos a través de Google Scholar, la búsqueda de artículos mediante el protocolo PRISMA y el procesamiento de datos con software especializado. Los resultados revelaron coincidencias y discrepancias en una variedad de factores clave asociados a los modelos de competitividad turística. Este artículo concluye proporcionando una sólida base de información sobre los factores que afectan la competitividad en el emprendimiento turístico, ofreciendo así una herramienta valiosa para guiar las decisiones estratégicas de los gestores turísticos en la implementación de un modelo de Competitividad Sostenible en el Emprendimiento Turístico.

**Palabras clave:** Competitividad turística, emprendimiento turístico, sostenibilidad, modelo de competitividad.

**Cita recomendada:** García-Reinoso, N. (2023). Competitividad sostenible en el emprendimiento turístico: Un modelo integral del ecosistema. *Revista Gestión Turística*, (40), 73-97. ISSN 0717-1811.

## **SUSTAINABLE COMPETITIVENESS IN TOURISM ENTREPRENEURSHIP: AN INTEGRATED ECOSYSTEM MODEL**

**Dr. Nelson García Reinoso**

*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador*

### **Abstract**

The majority of research in tourism literature focuses on analyzing factors impacting the competitiveness of tourist destinations, leaving a gap in the exploration of elements that drive overall performance in the field of tourism entrepreneurship. The main purpose of this study was to provide an updated and structured review of previous research on key factors determining competitiveness in tourist destinations, with a special focus on tourism entrepreneurship over the past two decades. A three-phase methodology was implemented, including the identification of the dataset through Google Scholar, article search using the PRISMA protocol, and data processing with specialized software. The results revealed both similarities and discrepancies in a variety of key factors associated with tourism competitiveness models. This article concludes by providing a solid information base on factors affecting competitiveness in tourism entrepreneurship, thus offering a valuable tool to guide strategic decisions for tourism managers in implementing a Sustainable Competitiveness Model in Tourism Entrepreneurship.

**Keywords:** Tourism competitiveness, tourism entrepreneurship, sustainability, competitiveness model.

**Recommended cite:** García-Reinoso, N. (2023). Competitividad sostenible en el emprendimiento turístico: Un modelo integral del ecosistema. Revista Gestión Turística, (40), 73-97. ISSN 0717-1811.

## **Introducción**

En la última década, en la literatura sobre turismo ha surgido un creciente interés en la evaluación de la competitividad de los destinos turísticos y la identificación de factores que ayudan a mejorar sus posiciones competitivas (González-Rodríguez et al., 2023). Herramientas como el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo se han utilizado para proporcionar clasificaciones basadas en diversos aspectos, desde el entorno propicio hasta la infraestructura y los recursos naturales y culturales (Cucculelli & Goffi, 2016; Gomezelj & Mihalič, 2008; Zhang et al., 2011)

El concepto de competitividad ha dado lugar a diversas definiciones y enfoques de medición. Inicialmente, se conceptualizó como la capacidad de los destinos para destacar económicamente, en términos de atractivos y satisfacción turística (Cracolici & Nijkamp, 2009; González-Rodríguez et al., 2023). Sin embargo, a lo largo de los años, ha evolucionado hacia la capacidad de generar prosperidad y sostenibilidad (Azmi et al., 2023; Cucculelli & Goffi, 2016). Modelos propuestos por Ritchie & Crouch (2003), y Dwyer & Kim (2003) son ampliamente aceptados en la literatura turística.

A pesar de su amplio análisis, la definición de competitividad turística sigue siendo controvertida, dada su complejidad multidimensional y relativa (Mazanec et al., 2007). La discrepancia se ve agravada por la multitud de factores que influyen en la competitividad de un destino (Croes & Kubickova, 2013; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). Diversas perspectivas han destacado aspectos como la capacidad para generar beneficios a largo plazo, mantener una posición favorable en el mercado y aumentar el bienestar económico de la población (Azmi et al., 2023; Díez, 2011; Hong, 2009; Ritchie & Crouch, 2003).

Una perspectiva actualizada identifica la competitividad turística como la optimización de los recursos del destino, favoreciendo su desarrollo compatible con el bienestar local y la preservación de los recursos (Cucculelli & Goffi, 2016; Sánchez-Fernández et al., 2018a; Szromek, 2019). Esta optimización también se asocia con la maximización del atractivo del destino para ganar cuota de mercado (Salinas et al., 2022).

La falta de una definición clara y las discrepancias entre las propuestas reflejan la complejidad del concepto de competitividad turística. Esta confusión se extiende a otros elementos, como los factores y modelos de competitividad del turismo, lo que destaca la necesidad continua de investigar y comprender la competitividad de los destinos turísticos (González-Rodríguez et al., 2023).

Los teóricos destacan la importancia clave de la competitividad de los destinos turísticos no solo para el desarrollo económico a nivel nacional, sino también para las comunidades locales (Azmi et al., 2023; Oliveira et al., 2019). En este contexto, la gestión eficaz de estos destinos se vuelve fundamental, especialmente para las Organizaciones de Marketing de Destinos y los agentes turísticos (Morant-Martínez et al., 2019). Los gestores de destinos turísticos necesitan estrategias competitivas adecuadas que aborden eficientemente el entorno dinámico de la industria turística. La obtención de una ventaja competitiva sostenible en el competitivo mercado turístico actual se presenta como un desafío (González-Rodríguez et al., 2023).

Desde un enfoque más teórico, también los autores argumentan que los destinos turísticos deben ser conscientes de lo que implica ser competitivos, comprendiendo la definición universal de competitividad y los modelos y factores que la influyen (Bornhorst et al., 2010; Cucculelli & Goffi, 2016). El modelo de competitividad de destinos turísticos de Ritchie & Crouch (2003) conceptualiza la competitividad como una sinergia entre la ventaja comparativa y la ventaja competitiva del destino turístico, destacando la importancia de los recursos y la eficiencia en la gestión.

Las ventajas comparativas de un destino turístico se relacionan con los recursos y capacidades que posee para competir, y estos aspectos pueden ser identificados a partir de los subíndices y pilares del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (González-Rodríguez et al., 2023). Estas ventajas están vinculadas a la dotación de recursos, como atractivos naturales o culturales, recursos de apoyo como infraestructura y alojamiento, así como las capacidades de gestión del destino.

En contraste, las ventajas competitivas están ligadas al rendimiento logrado por un destino turístico, centrándose en aspectos de eficacia. Estos indicadores incluyen ingresos generados por el turismo internacional, llegadas de turistas y empleo turístico. Además, se destaca la eficiencia del destino en asignar óptimamente sus recursos para alcanzar el máximo rendimiento (González-Rodríguez et al., 2023).

A pesar de la importancia de ambas dimensiones, la literatura señala que la mayoría de los estudios empíricos no han abordado la competitividad de los destinos turísticos considerando simultáneamente las ventajas comparativas y competitivas. Algunos estudios se centran exclusivamente en la dimensión de ventaja comparativa, mientras que otros se enfocan en la dimensión competitiva, analizando la eficacia y eficiencia de los destinos en términos de ingresos y

gestión de recursos (Gómez-Vega & Picazo-Tadeo, 2019; González-Rodríguez et al., 2023; Mazanec & Ring, 2011; Pulido-Fernández & Rodríguez-Díaz, 2016).

Los modelos de gestión de destinos, destacados como herramientas fundamentales (Pearce, 2016), no solo permiten diagnosticar la complejidad de los destinos al identificar dimensiones estratégicas e interrelaciones en el sistema turístico, sino que también facilitan la coordinación entre los actores involucrados en la toma de decisiones relativas al desarrollo turístico sostenible. Este enfoque se vuelve esencial dado el desafío complejo de medir la competitividad turística, caracterizado por la falta de consenso y diversas propuestas (González-Rodríguez et al., 2023; Salinas et al., 2022).

En este trabajo, se adopta la medida de la competitividad sostenible en el emprendimiento turístico basada en las dimensiones y factores determinantes establecidos por el modelo de García (2022). Las propuestas presentadas se centran en la creación de modelos que miden, mediante una metodología empírica específica, el desarrollo, la competitividad y la sostenibilidad de los destinos turísticos. Esta investigación tiene como objetivo explorar las similitudes y diferencias en la literatura sobre las dimensiones, factores determinantes e indicadores en los modelos de competitividad del turismo, con énfasis en el emprendimiento turístico sostenible. La pregunta clave que guiará este estudio es ¿Cómo se interrelacionan o diferencian las investigaciones actuales sobre las dimensiones, factores determinantes e indicadores en los modelos de competitividad del turismo, con un énfasis particular en el emprendimiento turístico sostenible?

## **Metodología**

El objetivo de este estudio es ofrecer una revisión actualizada y estructurada de investigaciones previas sobre los factores clave que determinan la competitividad en los destinos turísticos, con un especial interés en los emprendimientos en turismo, en las últimas dos décadas, a través de un análisis sistemático de la literatura. El estudio busca comprender las similitudes y diferencias en las investigaciones sobre las dimensiones, factores determinantes e indicadores en los modelos de competitividad del turismo.

La metodología empleada para llevar a cabo esta revisión exhaustiva de la literatura se fundamenta en un enfoque cualitativo estructurado en tres fases: identificación del conjunto de datos, estrategia de búsqueda de artículos y procesamiento de datos (Hall, 2011). En primer lugar, la fase de identificación del conjunto de datos implicó la elección de Google Scholar, reconocido como el principal motor de búsqueda académica en línea y la opción preferida al buscar información sobre publicaciones académicas (Pulikowski & Matysek, 2021).

En segundo lugar, la estrategia de búsqueda de artículos siguió el protocolo PRISMA (Bruyn et al., 2023); esta elección metodológica se basó en sus atributos de objetividad, transparencia, confiabilidad y replicabilidad (Rosato et al., 2021). Para la construcción del conjunto de datos, se formuló y ejecutó la búsqueda centrándose en artículos que abordaran directamente las palabras clave específicas relacionadas con la competitividad turística, los modelos de competitividad en el turismo y la competitividad del emprendimiento turístico, así como sus intersecciones. La búsqueda abarcó recursos publicados en inglés y español entre los años 2003 y 2023.

Finalmente, la información recopilada se tabuló, estratificó y analizó minuciosamente utilizando software especializado durante la fase de procesamiento de datos. El análisis de datos incluyó la evaluación de diversos componentes de los artículos seleccionados, como autores, años de publicación, títulos de los artículos, nombres de las revistas, objetivos de investigación, metodologías y teorías subyacentes (Figueroa-Domecq et al., 2020). Además, se examinaron los determinantes clave de la competitividad del destino, facilitando así un análisis completo de la evolución de estos conceptos en la literatura especializada.

## **Resultados**

En los últimos 20 años, se han desarrollado numerosos modelos de gestión de destinos, reflejando las relaciones en el sistema turístico, especialmente en oferta y demanda (Inostroza, 2008; Osorio, 2006; Pearce, 2016). Osorio (2006) distingue entre la oferta, que abarca atracciones, transporte, servicios y promoción, y la demanda, que se refiere a los mercados turísticos nacionales y extranjeros. De Oliveira (2007) define un modelo como una “representación simplificada de la realidad” (p. 95). En el contexto turístico, estos modelos expresan las interconexiones entre agentes turísticos, la sociedad local y los aspectos sectoriales y territoriales (Ávila & Barrado, 2005).

Mujica et al. (2008) consideran el modelo turístico como una estrategia de construcción colectiva que busca un desarrollo equilibrado y armónico en todos los sectores productivos del municipio. Ritchie & Crouch (2003) destacan que la competitividad de un destino se evalúa por la prosperidad económica a largo plazo de los residentes, enfatizando la importancia de aumentar el gasto turístico, atraer visitantes y preservar el capital natural para las generaciones futuras.

La Tabla 1 destaca los 10 artículos más destacados en el ámbito de los modelos de competitividad turística. En la cima de la lista se encuentra el artículo más influyente titulado “Destination Competitiveness: Determinants and Indicators”, el cual ha recibido un total de 3271 citaciones. Este estudio examina los factores e indicadores que ejercen influencia en la competitividad de los destinos turísticos. A continuación, se encuentra el artículo titulado “Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach”, el cual ha sido citado 1751 veces. Esta publicación se enfoca en la creación de un enfoque cuantitativo para evaluar la competitividad, empleando encuestas y datos numéricos en su análisis. La lista continúa con otras investigaciones notables que han contribuido significativamente al campo de la competitividad en el turismo.

Tabla 1. Artículos más influyentes sobre investigación de modelos de competitividad turística

Nº	Autor(es) Año	Artículos	Revista	Citas totales	Cantidad de autores
1	L Dwyer, C Kim (2003).	Destination competitiveness: determinants and indicators	Current issues in tourism	3.271	2
2	MJ Enright, J Newton (2004).	Tourism destination competitiveness: a quantitative approach	Tourism management	1.751	2
3	GI Crouch (2011).	Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes	Journal of travel research	1.149	1

N°	Autor(es) Año	Artículos	Revista	Citas totales	Cantidad de autores
4	MF Cracolici, P Nijkamp (2009).	The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions	Tourism management	884	2
5	MJ Enright, J Newton (2005).	Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality	Journal of travel research	857	2
6	K Boes, D Buhalis, A Inversini (2016).	Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness	International Journal of Tourism Cities	764	3
7	JA Mazanec, K Wöber, AH Zins (2007).	Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?	Journal of Travel research	740	3
8	N Gooroochurn, G Sugiyarto (2005).	Competitiveness indicators in the travel and tourism industry	Tourism Economics	681	2
9	DO Gomezelj, T Mihalič (2008).	Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia	Tourism management	637	2
10	H Zhang, CL Gu, L Gu, Y Zhang (2011).	The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy—A case in the Yangtze River Delta of China	Tourism management	633	4

*Fuente: Resultados propios en base al software Publish or Perish*



En la actualidad, el estudio de la competitividad es un paradigma dominante en la industria (González-Rodríguez et al., 2023). Se han desarrollado varios modelos para investigar la competitividad de destinos utilizando diversos determinantes y atributos (Garcia, 2022; Morant-Martínez et al., 2019). Uno de los modelos más famosos en este sentido es el modelo de Ritchie & Crouch (2003), siendo un modelo integral de competitividad y sostenibilidad del destino. Este modelo incluye 36 variables clasificadas en cinco grupos de factores, es decir, determinantes cualificadores y amplificadores, recursos y atractores centrales, factores y recursos de apoyo, política de destino, planificación y desarrollo, y gestión del destino (Nadalipour et al., 2019).

Los estudios sobre la competitividad del destino suelen clasificarse en tres categorías (tabla 2), aquellos que desarrollan modelos (Armenski et al., 2011; Dwyer & Kim, 2003; Gomezelj & Mihalič, 2008; Ritchie & Crouch, 2003, 2010), los centrados en aspectos particulares (Goffi, 2012; González-Rodríguez et al., 2023; Morant-Martínez et al., 2019; Nadalipour et al., 2019), y los que investigan la posición o capacidades de un destino específico (Cracolici & Nijkamp, 2009; Cucculelli & Goffi, 2016; Gomezelj & Mihalič, 2008; Yang et al., 2021). Sin embargo, la revisión de estudios anteriores indica que la mayoría de los modelos existentes se centran principalmente en la creación de competitividad y las características del destino, con una escasa consideración hacia la sostenibilidad (Nadalipour et al., 2019).

Tabla 2. Modelos y componentes de la competitividad del destino

Definición de competitividad del destino	Aplicación del modelo	Elementos del modelo
<i>Modelo de Ritchie &amp; Crouch (2003)</i>		
La capacidad de los empresarios para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios que formen un paquete de beneficios más atractivo que los de sus competidores.	Teóricas y prácticas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos y atractivos centrales</li><li>- Factores y recursos de apoyo</li><li>- Entorno competitivo (microentorno)</li><li>- Entorno global (macroentorno)</li><li>- Determinantes cualificadores y amplificadores</li></ul>

Definición de competitividad del destino	Aplicación del modelo	Elementos del modelo
<i>Modelo de MJ Enright, J Newton (2004)</i>		
La capacidad de un destino turístico para atraer y satisfacer las necesidades de los turistas potenciales. Se enfoca en la relación entre los factores de atracción del destino y los factores comerciales genéricos de competitividad en la industria turística.	Combina elementos teóricos con un enfoque empírico cuantitativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atracciones del Destino.</li> <li>- Industria Turística</li> <li>- Importancia Relativa de los Atributos.</li> <li>- Desempeño de los Atributos.</li> <li>- Cuadrantes de Competitividad.</li> <li>- Factores Comerciales Genéricos.</li> <li>- Entorno Económico.</li> </ul>
<i>Modelo de MJ Enright, J Newton (2005)</i>		
La capacidad de un país para producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias de los mercados internacionales, al mismo tiempo que mantienen o aumentan los ingresos reales de sus ciudadanos.	Práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de factores,</li> <li>- Condiciones de demanda,</li> <li>- Industrias relacionadas y de apoyo.</li> <li>- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas,</li> <li>- Recursos principales y atractivos.</li> <li>- Factores de apoyo.</li> <li>- Gestión del destino.</li> <li>- Determinantes cualificativos.</li> </ul>
<i>Modelo de N Gooroochurn, G Sugiyarto (2005)</i>		
La capacidad de los destinos turísticos para atraer visitantes y mantener un rendimiento favorable en la industria turística a nivel mundial.	Práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología.</li> <li>- Indicador social.</li> <li>- Indicador humano.</li> <li>- Precio.</li> <li>- Grado de apertura.</li> <li>- Infraestructura.</li> <li>- Indicador de turismo.</li> <li>- Indicador medioambiental.</li> </ul>

Definición de competitividad del destino	Aplicación del modelo	Elementos del modelo
<i>Modelo de JA Mazanec, K Wöber, AH Zins (2007)</i>		
La capacidad de un destino turístico para aumentar el gasto en turismo, atraer visitantes proporcionándoles experiencias satisfactorias y memorables, hacerlo de manera rentable, mejorar el bienestar de los residentes del destino y preservar el capital natural del lugar para las generaciones futuras.	Teórica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La competitividad de precios.</li> <li>- Impacto económico y social.</li> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Infraestructura.</li> <li>- Medio ambiente.</li> <li>- Tecnología.</li> <li>- Apertura.</li> <li>- Desarrollo social.</li> </ul>
<i>Modelo de DO Gomezelj, T Mihalič (2008)</i>		
La capacidad de un destino turístico para atraer visitantes y mantener una posición ventajosa en el mercado turístico internacional. Esta capacidad depende de varios elementos y factores que influyen en la percepción y preferencias de las partes interesadas turísticas, abarcando desde los recursos del destino hasta las condiciones situacionales y de demanda.	Teórica y práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos heredados, creados y de apoyo.</li> <li>- La gestión.</li> <li>- El marketing.</li> <li>- La política.</li> <li>- La planificación.</li> <li>- El desarrollo del destino.</li> <li>- Las condiciones de demanda.</li> </ul>
<i>Modelo de MF Cracolici, P Nijkamp (2009)</i>		
La gestión de la competitividad de un destino turístico es un desafío debido a la multiplicidad de actores involucrados en la prestación de servicios turísticos y la complejidad de los atributos que influyen en la competitividad.	Práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos y atractivos centrales.</li> <li>- Gestión del destino.</li> <li>- Política, planificación y desarrollo del destino.</li> <li>- Determinantes cualificadores y amplificadores.</li> <li>- Factores de apoyo y recursos.</li> </ul>

Definición de competitividad del destino	Aplicación del modelo	Elementos del modelo
<i>Modelo de GI Crouch (2011)</i>		
La capacidad de los destinos turísticos para desarrollar, mantener, proteger o fortalecer su posición competitiva en un mercado global cada vez más competitivo.	Práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos y atractivos centrales.</li> <li>- Gestión del destino.</li> <li>- Política, planificación y desarrollo del destino.</li> <li>- Determinantes cualificadores y amplificadores.</li> <li>- Factores de apoyo y recursos.</li> </ul>
<i>Modelo de H Zhang, CL Gu, L Gu, Y Zhang (2011)</i>		
La capacidad de un destino turístico para atraer y retener visitantes en comparación con otros destinos.	Práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La infraestructura.</li> <li>- La calidad de los servicios turísticos.</li> <li>- La atracción turística.</li> <li>- La sostenibilidad ambiental.</li> </ul>
<i>Modelo de K Boes, D Buhalis, A Inversini (2016)</i>		
La capacidad de adaptarse a los cambios globales y utilizar tecnologías de vanguardia para obtener ventaja competitiva. En el contexto de destinos turísticos inteligentes, la competitividad se logra a través de la integración de componentes de “inteligencia” tanto tecnológica como social.	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las tecnologías de la información y comunicación (TIC).</li> <li>- El liderazgo.</li> <li>- La innovación.</li> <li>- El capital social.</li> <li>- El capital humano.</li> </ul>

Definición de competitividad del destino	Aplicación del modelo	Elementos del modelo
<i>Modelo de planificación del destino turístico inteligente de J Ivars, J Vera (2019)</i>		
La capacidad de un destino turístico para atraer visitantes y mejorar su posición en el mercado mediante la implementación eficiente de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se busca transformar datos derivados de la infraestructura física, conexiones sociales y fuentes gubernamentales en experiencias turísticas mejoradas y propuestas de valor empresarial.	Práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El destino inteligente.</li> <li>- El negocio inteligente.</li> <li>- El turista inteligente.</li> <li>- La integración de TIC en la infraestructura turística.</li> <li>- La generación de plataformas interactivas entre actores turísticos.</li> </ul>
<i>Modelo de N García (2022)</i>		
“La competitividad turística en nuestros tiempos demanda diferenciación en la oferta de experiencias únicas, asociadas a un destino, a un producto o un servicio” (p. 41).	Teórica y práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno.</li> <li>- Instituciones y gobernanza.</li> <li>- Entorno financiero.</li> <li>- Condiciones socioculturales.</li> <li>- Marketing e innovación de productos y procesos.</li> <li>- Investigación &amp; desarrollo.</li> <li>-Infraestructura general y turística.</li> <li>- Capital humano emprendedor.</li> <li>- Educación empresarial.</li> <li>- Demanda turística.</li> <li>- Condiciones de la oferta de emprendimientos turísticos.</li> </ul>

Definición de competitividad del destino	Aplicación del modelo	Elementos del modelo
Modelo de M González, M Díaz, N Pulido, (2023)		
La capacidad de un destino turístico para atraer visitantes y generar ingresos turísticos de manera eficiente y efectiva, tanto en comparación con otros destinos como en términos de su propio desarrollo interno.	Práctica	Estos factores pueden incluir: - La calidad de la infraestructura turística. - Recursos naturales y culturales. - Habilidades, la eficiencia y efectividad en la gestión. - La seguridad. - La sostenibilidad ambiental. - La apertura internacional. - La competitividad de precios.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En la revisión de la literatura sobre la competitividad de destinos turísticos, González-Rodríguez et al. (2023) clasifican los estudios en tres categorías. La primera se enfoca en modelos generales de competitividad, destacando las contribuciones de Ritchie & Crouch (2003) y Enright & Newton (2004). La segunda aborda aspectos específicos de la competitividad, como evidencian los estudios de Boes et al. (2016), y Mazanec et al. (2007). La tercera se centra en analizar la posición de destinos turísticos particulares, como han hecho Cracolici y Nijkamp (2009), Cucculelli & Goffi (2016), Gomezelj & Mihalič (2008), y Zhang et al. (2011).

Ritchie & Crouch (2003) y Crouch (2011) proponen un marco integral que engloba varias facetas de la competitividad de destinos turísticos, que incluye los recursos y atractivos principales, factores y recursos de respaldo, entorno competitivo y global, y determinantes que califican y potencian.

En contraste, el modelo de Enright & Newton (2004) aborda la brecha entre los factores de atracción del destino y los factores comerciales genéricos de competitividad, para identificar la importancia relativa de los atributos de competitividad en destinos turísticos, aunque se le critica por limitaciones como la falta de comparación global y la exclusión de factores subjetivos. A diferencia de Cracolici y Nijkamp (2009) que se centran en evaluar el atractivo turístico regional mediante indicadores específicos

de perfiles turísticos. Ambos enfoques ofrecen perspectivas valiosas para comprender y mejorar la competitividad de los destinos turísticos.

Boes et al. (2016) y Ivars-Baidal & Vera-Rebollo (2019) desarrollan modelos que conceptualizan la “inteligencia” en destinos turísticos, integrando elementos tecnológicos y sociales para generar valor y mejorar la competitividad. El primero se enfoca en la conceptualización de la inteligencia turística, mientras que el segundo se estructura en tres niveles interrelacionados: estratégico-relacional, instrumental y aplicado, destacando la necesidad de adaptarse a la tecnología para mejorar la competitividad del destino turístico mediante el uso inteligente de datos y soluciones tecnológicas.

Mazanec et al. (2007) buscan explicar la competitividad de destinos turísticos mediante un sistema de relaciones causa-efecto entre los factores influyentes, utilizando herramientas de modelado de variables latentes e indicadores formativos para alcanzar este propósito. En cambio, el Monitor de Competitividad Turística de Gooroochurn & Sugiyarto (2005) adopta un enfoque cuantitativo integral, evaluando la competitividad turística en casi 200 países basándose en el modelo de Ritchie & Crouch (2003). Sin embargo, críticas señalan dudas sobre los pesos asignados a los indicadores y la falta de consideración de aspectos subjetivos.

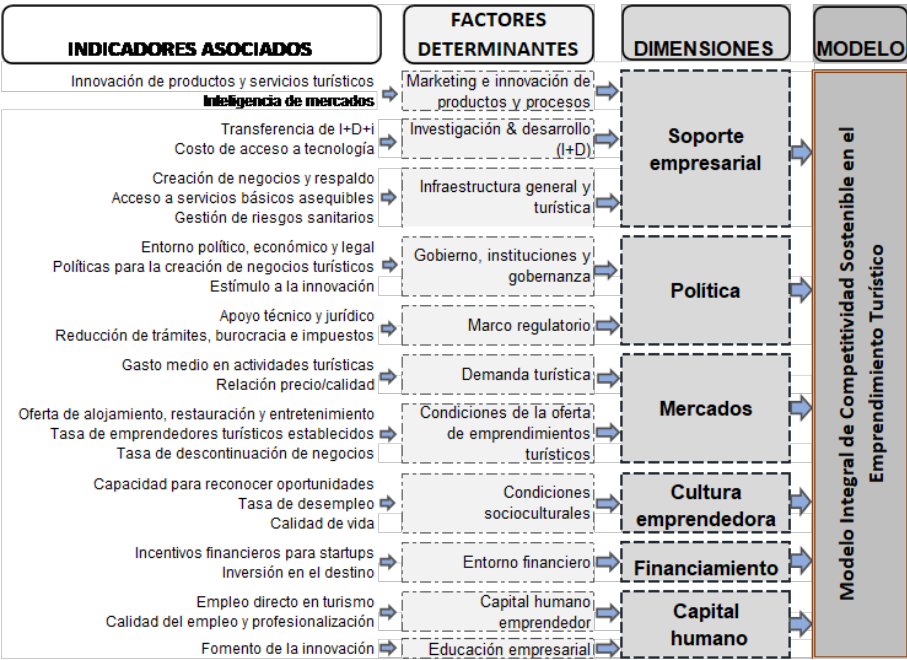
El modelo de Gomezelj & Mihalič (2008) se basa en una adaptación del trabajo de Dwyer & Kim (2003), estructurándose en tres cajas principales: recursos, condiciones situacionales y condiciones de demanda, destacando la importancia de la gestión, el marketing, la política y el desarrollo en la competitividad del destino. Mientras tanto, el modelo de Zhang et al. (2011) utiliza datos concretos para calcular la competitividad de destinos turísticos, empleando el modelo TOPSIS y la entropía de la información.

El modelo propuesto por González-Rodríguez et al. (2023) se basa en el modelo de Ritchie & Crouch (2003) y en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, centrándose en analizar la eficiencia y los factores determinantes de la competitividad de los destinos turísticos, proporcionando una comprensión integral de la ventaja comparativa y competitiva de estos destinos.

Hasta la fecha, la literatura muestra una carencia de modelos o marcos específicos para evaluar la competitividad y sostenibilidad del emprendimiento en turismo, lo que hace que el marco propuesto en este estudio sea innovador en este sentido. El modelo propuesto por García (2022) destaca como pionero en la medición de la competitividad y sostenibilidad en el ámbito del emprendimiento turístico,

emerge como un hito significativo en la literatura. Este modelo sistémico de indicadores busca fortalecer la competitividad turística, concentrándose en los emprendimientos locales de la provincia de Manabí, Ecuador (figura 1). Con seis dimensiones, once factores determinantes y 25 indicadores relevantes, pretende ser un referente valioso para los gestores, proporcionando herramientas para la formulación de políticas públicas que impulsen un ecosistema emprendedor turístico sostenible e innovador.

Figura 1. Representación gráfica del modelo integral de competitividad



Fuente: García (2022).

La estructura del modelo, desglosada por cada dimensión, se resume de la siguiente manera:

1. La dimensión Soporte empresarial agrupa tres factores: marketing e innovación de productos y procesos; investigación & desarrollo (I+D); e infraestructura general y turística, desglosada en 7 indicadores.



2. La dimensión Política comprende dos factores determinantes: gobierno, instituciones y gobernanza, por un lado; y marco regulatorio, que incluye 5 indicadores, por otro.
3. La dimensión Mercados relaciona dos factores: demanda turística; y condiciones de la oferta de emprendimientos turísticos, que engloban entre ambos 5 indicadores.
4. La dimensión Cultura emprendedora cuenta con un factor: condiciones socioculturales, que incluye un total de 3 indicadores.
5. La dimensión Financiamiento, se relaciona un factor: entorno financiero, que contiene 2 indicadores.
6. La dimensión Capital humano referencia dos factores: capital humano emprendedor; y educación empresarial, que comprende 3 indicadores.

En el marco del modelo propuesto por García (2022), la competitividad se origina en la interacción y complementación entre la ventaja comparativa y la ventaja competitiva del emprendimiento turístico. Este enfoque innovador se concentra en los emprendimientos locales de la provincia de Manabí, Ecuador, con el objetivo de fortalecer la competitividad y sostenibilidad en el sector turístico.

El modelo de García (2022) estructura las ventajas comparativas del ecosistema emprendedor en dimensiones clave como Soporte Empresarial, Política, Mercados, Cultura Emprendedora, Financiamiento y Capital Humano. Por otro lado, la ventaja competitiva se enfoca en indicadores relacionados con el rendimiento alcanzado por un destino (eficacia), abarcando factores determinantes tales como Marketing e Innovación de Productos y Procesos, Investigación & Desarrollo (I+D), Infraestructura General y Turística, Gobierno e Instituciones, Marco Regulatorio, Demanda Turística, Condiciones de la Oferta de Emprendimientos Turísticos, Condiciones Socioculturales, y Entorno Financiero.

El modelo de García (2022) pone énfasis en indicadores que abordan el desarrollo de productos y servicios turísticos innovadores, la investigación de nuevos mercados y la eficiencia en la asignación de recursos para optimizar el rendimiento del emprendimiento turístico. Además, se evalúa la creación de empleo como consecuencia de la actividad emprendedora. Estos indicadores ofrecen una visión integral de la competitividad y sostenibilidad en el emprendimiento turístico, con la aspiración de implementar estrategias que mejoren el desempeño económico, ambiental y social de los emprendimientos turísticos en el destino estudiado.

## **Conclusiones**

Los modelos de competitividad de destinos destacan diversos elementos que fundamentan la competencia entre destinos turísticos, donde el logro de un rendimiento superior y una posición favorable en el mercado no solo depende de los recursos y capacidades del destino, sino también de su habilidad para gestionar eficientemente dichos recursos, maximizando así su desempeño competitivo (Cracolici & Nijkamp, 2009; González-Rodríguez et al., 2023).

La competitividad, entendida como el esfuerzo por alcanzar una rentabilidad continua por encima del promedio de la industria, se vincula con la capacidad de un destino para asegurar su desarrollo sostenible (De Oliveira et al., 2019; Sánchez-Fernández et al., 2018b). Los académicos argumentan que la competitividad del destino se refiere a su capacidad para crear y entregar valor, sosteniendo recursos y manteniendo su posición en el mercado frente a competidores (Croes, 2011; Cucculelli & Goffi, 2016; Pradhan et al., 2018).

El análisis de la competitividad turística es una tarea compleja, pues requiere la identificación de factores que la fomenten, enfrentando la dificultad de lidiar con una amplia gama de variables, tanto cualitativas como cuantitativas (Salinas et al., 2022). En resumen, una variedad de modelos de competitividad turística aborda una amplia gama de factores clave. Estos incluyen recursos y atractivos, entornos competitivo y global, determinantes cualificadores y amplificadores, atracciones del destino, industria turística, desempeño y la importancia relativa de atributos, cuadrantes de competitividad, factores comerciales genéricos, y condiciones económicas y de demanda (Cracolici & Nijkamp, 2009; Crouch, 2011; Enright & Newton, 2004; Gomezelj & Mihalič, 2008; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005; Mazanec et al., 2007; Ritchie & Crouch, 2003).

Adicionalmente, se consideran factores como tecnología, indicadores sociales y humanos, precio, grado de apertura, infraestructura, indicadores de turismo, sostenibilidad ambiental, competitividad de precios, impacto económico y social, recursos humanos, desarrollo social, gestión del destino, recursos heredados, creados y de apoyo, marketing, política, planificación, calidad de servicios turísticos, atracción turística, innovación, capital social y humano, e integración de tecnologías de la información en la infraestructura turística (García, 2022; González-Rodríguez et al., 2023; Ivars-Baidal & Vera-Rebollo, 2019; Zhang et al., 2011). Estos modelos proporcionan una visión completa de los determinantes de la competitividad turística, permitiendo un análisis exhaustivo en este campo.

Esta investigación se enfoca en potenciar la Competitividad Sostenible en el Emprendimiento Turístico a través de un Modelo Integral del Ecosistema. Se examinan las dimensiones clave de la ventaja comparativa y la ventaja competitiva dentro del ecosistema emprendedor del turismo. Desde una perspectiva teórica, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura académica, resaltando el papel crucial de la competitividad en el sector turístico. Este análisis establece una base sólida para la generación de nuevas preguntas y la promoción de futuros estudios que aborden la competitividad de destinos turísticos mediante un enfoque integrador que considere tanto las ventajas comparativas como competitivas del destino.

Desde una perspectiva metodológica y práctica, se analiza el modelo propuesto por García (2022), reconocido como pionero en la medición de la competitividad y sostenibilidad en el ámbito del emprendimiento turístico. Este modelo emerge como un hito significativo en la literatura. Se trata de un enfoque sistémico de indicadores diseñado para fortalecer la competitividad turística, focalizándose en los emprendimientos locales de la provincia de Manabí, Ecuador.

La integración de los hallazgos actuales y la generación de nuevas preguntas buscan enriquecer un enfoque más completo y sostenible para impulsar el emprendimiento turístico y la competitividad de los destinos en el futuro. Este modelo, fundamentado en el análisis de la ventaja comparativa y competitiva del ecosistema emprendedor en turismo, proporciona una perspectiva valiosa para la mejora continua y la promoción de prácticas empresariales que respalden tanto la viabilidad económica como la sostenibilidad ambiental en el sector turístico.

Estos hallazgos, que emergen de la investigación, tienen el potencial de ofrecer a los administradores de turismo conocimientos valiosos y actualizados sobre las fortalezas potenciales que un destino podría alcanzar para ser competitivo. La comprensión profunda de la ventaja comparativa y competitiva de un destino se vuelve esencial para los gestores turísticos. Este enfoque estratégico permitirá al destino lograr el mejor desempeño en términos de llegadas, ingresos turísticos y empleo turístico. En este sentido, la aplicación del modelo propuesto por García (2022) se presenta como una herramienta valiosa para orientar las decisiones estratégicas de los gestores turísticos, contribuyendo así al desarrollo sostenible y la competitividad a largo plazo de los destinos turísticos.

## Referencias Bibliográficas

- Armenski, T., Marković, V., Davidović, N., & Jovanović, T. (2011). Adapted Integrated Model of Destination Competitiveness. *Geographica Pannonica*, 15(2), 57–68. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-8724/2011/0354-87241102058A.pdf>
- Ávila, R., & Barrado, 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. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18541>
- Azmi, E., Che Rose, R. A., Awang, A., & Abas, A. (2023). Innovative and Competitive: A Systematic Literature Review on New Tourism Destinations and Products for Tourism Supply. *Sustainability* (Switzerland), 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021187>
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108–124. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032>
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Bruyn, C. De, Said, F. Ben, Meyer, N., & Soliman, M. (2023). Research in tourism sustainability: A comprehensive bibliometric analysis from 1990 to 2022. *Heliyon*, e18874. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18874>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/S0261-5177(99)00095-3)
- Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3), 336–344. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.006>

- Croes, R. (2011). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 431–442. <https://doi.org/10.1177/0047287510368139>
- Croes, R., & Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(3), 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.07.002>
- Crouch, G. . (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 27–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0047287510362776>
- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.069>
- De Oliveira, G. E. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 16(1), 96–108. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713890005>
- Díez, D. (2011). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, 1, 69–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.14198/INTURI2011.1.05>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism Destination*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>
- García, N. (2022). Desarrollo territorial sostenible del turismo en Manabí, Ecuador. Modelos y estrategias [Universidad de Alicante]. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/133318>

- Goffi, G. (2012). Determinants of Tourism Destination Competitiveness: a theoretical model and empirical evidence [UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE]. <http://openarchive.univpm.it/jspui/bitstream/123456789/889/1/Tesi.Goffi.pdf>
- Gómez-Vega, M., & Picazo-Tadeo, A. (2019). Ranking world tourist destinations with a composite indicator of competitiveness: To weigh or not to weigh? *Tourism Management*, 72, 281–291. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.006>
- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness-Appling different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294–307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.009>
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Pulido-Pavón, N. (2023). Tourist destination competitiveness: An international approach through the travel and tourism competitiveness index. *Tourism Management Perspectives*, 47(May). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101127>
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25–43.
- Hong, W. C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105–132. <https://doi.org/10.1080/13683500802596359>
- Inostroza, G. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la Región Andina. *Gestión Turística.*, N° 10, 77–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.4206/gest.tur.2008.n10-06>
- Ivars-Baidal, J. A., & Vera-Rebollo, J. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: Planificación turística inteligente. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 82, 1–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21138/bage.2765>
- Mazanec, J. A., & Ring, A. (2011). Tourism destination competitiveness: Second thoughts on the World Economic Forum reports. *Tourism Economics*, 17(4), 725–751. <https://doi.org/10.5367/te.2011.0065>

- Mazanec, J. A., Wöber, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: From definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86–95. <https://doi.org/10.1177/0047287507302389>
- Morant-Martínez, O., Santandreu-Mascarell, C., Canós-Darós, L., & Millet, J. (2019). Ecosystem Model Proposal in the Tourism Sector to Enhance Sustainable Competitiveness. *Sustainability*, 11(23), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11236652>
- Mujica, M., Marín, F., Smith, H., & Lovera, M. (2008). Municipio innovador, un modelo para el desarrollo local sostenible. *Multiciencias*, 8, 130–136.
- Nadalipour, Z., Hossein, M., & Roknoddin, A. (2019). An integrated model of destination sustainable competitiveness. *International Business Journal*, 29(4), 314–335. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2017-0086>
- Oliveira, C. T. F. de, Zouain, D. M., Souza, L. A. V., & Duarte, A. L. F. (2019). Competitiveness of tourist destinations: demand and performance factors. *Tourism & Management Studies*, 15(4), 17–26. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150402>
- Osorio, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. Quivera. *Revista de Estudios Territoriales*, 8(1), 291–314. <https://www.redalyc.org/pdf/401/40180113.pdf>
- Pearce, D. (2016). Modelos de Gestión de Gestión de Destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 25(1), 1–16. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180743275001>
- Pradhan, M. K., Oh, J., & Lee, H. (2018). Understanding Travelers' Behavior for Sustainable Smart Tourism: A Technology Readiness Perspective. *Sustainability*, 10, 1–20. <https://doi.org/10.3390/su10114259>
- Pulido-Fernández, J. I., & Rodríguez-Díaz, B. (2016). Reinterpreting the World Economic Forum's global tourism competitiveness index. *Tourism Management Perspectives*, 20, 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.08.001>

- Pulikowski, A., & Matysek, A. (2021). Searching for LIS scholarly publications: A comparison of search results from Google, Google Scholar, EDS, and LISA. *Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102417. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102417>
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination. A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing is.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Public Administration Review (RAP)*, 44(5), 1049–1066. <https://www.scielo.br/j/rap/a/wGkjhRb5nszC4bzmzgYpTkx/?format=pdf&lang=en>
- Salinas, M., Guaita, J. M., & Martín, J. M. (2022). Technological Forecasting & Social Change An analysis of the competitiveness of the tourism industry in a context of economic recovery following the COVID19 pandemic. *Technological Forecasting & Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121301>
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Cervera-Taulet, A. (2018a). Exploring the concept of perceived sustainability at tourist destinations: a market segmentation approach. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(2), 176–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1505579>
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Cervera-Taulet, A. (2018b). Exploring the concept of perceived sustainability at tourist destinations: a market segmentation approach. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(2), 176–190. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1505579>
- Szromek, A. R. (2019). An Analytical Model of Tourist Destination Development and Characteristics of the Development Stages: Example of the Island of Bornholm. *Sustainability*, 11(24), 6989. <https://doi.org/10.3390/su11246989>



- Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91, 103313. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103313>
- Zhang, H., Gu, C. lin, Gu, L. wen, & Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy - A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism Management*, 32(2), 443–451. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.007>