



ISSN 01850-4787; e-ISSN 2545-6199

# Realidad, tendencias y desafíos en turismo

Año XXIII - Vol. 21 N°1  
Ene - Jun 2023



Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas Relacionadas con la Enseñanza del Turismo



REALIDAD, TENDENCIAS Y DESAFÍOS  
EN TURISMO

VOLUMEN 21 N° 1



# REALIDAD, TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN TURISMO



CONSEJO DE DECANOS Y DIRECTORES  
DE UNIDADES ACADÉMICAS RELACIONADAS  
CON LA ENSEÑANZA DEL TURISMO

Neuquén, Junio de 2023

**Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas  
Relacionadas con la Enseñanza del Turismo  
CONDET**

**Presidencia**

Instituto de Desarrollo Económico e Innovación  
Universidad Nacional de Tierra del Fuego,  
Antártida e Islas del Atlántico Sur

**Vicepresidencia**

Facultad de Turismo  
Universidad Nacional del Comahue

**BINPAR - CAICYT CONICET**

Bibliografía Nacional de  
Publicaciones Periódicas Argentinas  
Registradas

**BASE**

Biefield Acaemic Search Engine

**DOAJ**

Directory of  
Open Access Journals

**ERIH PLUS**

European Reference Index for the  
Humanities

**LATINREV**

Red Latinoamericana de Revistas  
Académicas en Ciencias Sociales y  
Humanidades

**LATINDEX  
Catálogo**

Sistema Regional de Información  
en Línea para Revistas Científicas de  
América Latina, el Caribe, España y  
Portugal

**MIRABEL**

(Re) Cueillir Les Savoirs

**NÚCLEO BÁSICO**

Núcleo Básico de Revistas Científicas  
CONICET

**REDIB**

Red Iberoamericana de Innovación y  
Conocimiento Científico

Imagen de portada elaborada en base a Word Art Cloud Creator©

Sobre la base de [https://www.freepik.com/free-vector/robotic-artificial-intelligence-technology-smart-learning-from-bigdata\\_16304154.htm#query=chipset%20AI&position=42&from\\_view=search&track=ais](https://www.freepik.com/free-vector/robotic-artificial-intelligence-technology-smart-learning-from-bigdata_16304154.htm#query=chipset%20AI&position=42&from_view=search&track=ais) by Free Pick.

ISSN 01850-4787 | e-ISSN 2545-6199



# REALIDAD, TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN TURISMO

## Staff de la Revista

### Editor Responsable

Rodrigo C. González, Universidad Nacional del Comahue

### Consejo Editor

Gabriel Koremblit Pellegrini, Univ. Nac. de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

Carlos Espinosa, Universidad Nacional del Comahue

Esther Castro, Universidad Nacional de Mar del Plata

Cecilia Rodríguez, Universidad Nacional del Sur

Marcelo Paz, Universidad Nacional de San Martín

Marlene R. Pedetti, Universidad Nacional de Quilmes

Susana Laura Vidoz, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

Julieta Andueza, Universidad Nacional de Misiones

Gabriel Tognelli, Universidad Nacional de San Luis

Martin Civitaresi, Universidad Nacional de Río Negro

Mónica Blanco, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Eduardo Gabriel De Giusti, Universidad Nacional de la Plata

Myriam Arrabal, Universidad Nacional de San Juan

Gustavo Marini, Universidad Nacional de Rosario

Federico Veirave, Universidad Nacional del Nordeste

Ricardo Serra, Universidad Nacional de Avellaneda

Paula Mabel Diez, Universidad Nacional de la Patagonia Austral

Leonardo Altieri, Universidad Provincial de Ezeiza

Miriam Azcurra, Universidad Nacional de La Rioja

## Comité de Redacción

Noemí Josefina Gutiérrez - Sandra Sánchez - Mónica Gelós

Cristian Falquemberg

Maquetación: Luis David Villaverde

*Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo* es una publicación científica semestral del CONDET (Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas Relacionadas con la Enseñanza del Turismo, <http://condet.edu.ar/>). Está editada por el Área de Publicaciones de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. La revista tiene el propósito de difundir la actividad científica de los formadores e investigadores en turismo y recreación. Acepta artículos científicos en los ejes temáticos: administración y servicios turísticos, planificación y gestión del espacio turístico, políticas públicas turísticas, marketing, ocio y tiempo libre, sociología, patrimonio cultural y natural, formación del profesional en turismo, derecho y legislación turística.

## NORMAS DE PUBLICACIÓN

### Política editorial

*Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo* es una publicación científica anual del CONDET (Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas Relacionadas con la Enseñanza del Turismo, <http://condet.edu.ar/>), que comenzó a publicarse en marzo del año 2.000. Está editada por el Área de Publicaciones de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue.

La revista tiene el propósito de difundir la actividad científica de los formadores e investigadores en turismo y recreación. Acepta artículos científicos, revisiones bibliográficas, estudio de caso y ensayos en los ejes temáticos: administración y servicios turísticos, planificación y gestión del espacio turístico, políticas públicas turísticas, marketing, ocio y tiempo libre, sociología, patrimonio cultural y natural, formación del profesional en turismo, derecho y legislación turística.

La periodicidad de *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo* es semestral y la recepción de manuscritos se encuentra permanentemente abierta. Para publicar en nuestra revista el autor debe enviar su contribución a la Editorial de la revista ([revista@condet.edu.ar](mailto:revista@condet.edu.ar)) de acuerdo con las especificaciones descritas en la guía para autores.

Los juicios emitidos por los autores de los artículos son de su entera responsabilidad; por lo tanto, no comprometen las políticas de las Universidades miembro ni las del Comité Editorial. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido si se cita siempre la fuente, *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo* está bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.

*Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo* es una publicación gratuita y sin fines de lucro. Por ello no establece ningún cargo a los autores por evaluar, publicar o difundir sus producciones académicas.

### Recepción de artículo

Al remitir su producción académica a la revista, por favor tenga en cuenta las siguientes anotaciones:

- Con el envío de artículos a la dirección de la revista el autor adquiere el compromiso de no someterlo en forma simultánea a la consideración de otras publicaciones.

- La recepción de los artículos y su sometimiento al proceso de evaluación no aseguran su publicación y tampoco implican un plazo específico para su inclusión en un número determinado.



Declaración de la obra original

Una vez el Comité Editorial decide enviar un artículo para su revisión, el(los) autor(es) correspondiente(s) tendrá(n) que firmar una declaración en la que, entre otras cosas, certifica(n) que el texto presentado es un trabajo original y permite(n) su publicación. El orden en el que aparecen los autores deberá ser una decisión conjunta de los mismos.

Normas de estilo

<b>Formato</b>	Los formatos de los archivos deben ser en procesador de texto: <i>Word / Writer</i> .
<b>Extensión</b>	La extensión del mismo, depende del tipo de artículo: a. Artículos científicos: entre 5.000 y 7.000 palabras. b. Estudio de caso: entre 2.000 y 3.000 palabras c. Reseñas bibliográfica: entre 2.000 y 3.000 palabras. d. Ensayos: entre 2.000 y 3.000 palabras. La extensión incluye las referencias bibliográficas.
<b>Título</b>	Debe proporcionarse un título y si el mismo excede las seis palabras, incluir además un título abreviado que cumpla esta extensión.
<b>Autores</b>	Sus nombres deben estar dispuestos en el orden correcto de publicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben proporcionar las direcciones de correo electrónico correctas para cada autor.</li> <li>• El nombre completo de cada autor debe estar presente en su cuenta en el formato exacto en que debe aparecer para su publicación, incluyendo o excluyendo cualquier segundo nombre o inicial según sea necesario</li> <li>• La afiliación de cada autor contribuyente debe ser correcta en su cuenta de autor individual. La afiliación mencionada debe estar donde se basaron en el momento en que se realizó la investigación para el artículo.</li> </ul> Ej: Ivan Tomicic. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. San Martín de los Andes. Provincia de Neuquén. Argentina. Correo electrónico: <a href="mailto:ltomicic@fatu.uncoma.edu.ar">ltomicic@fatu.uncoma.edu.ar</a> Los datos de formación y experiencia de los autores, se presentan a partir de su registro en ORCID ID ( <a href="https://orcid.org/">https://orcid.org/</a> ), para lo cual el autor enviará la referencia correspondiente.
<b>Resumen</b>	Los autores deben proporcionar un resumen estructurado en su presentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos (obligatorio)</li> <li>• Diseño / metodología / enfoque (obligatorio)</li> <li>• Resultados y Discusión (obligatorio)</li> <li>• Implicaciones prácticas y sociales (si corresponde)</li> <li>• Originalidad / valor (obligatorio)</li> </ul> El máximo es de 300 palabras en total (incluidas las palabras clave y la clasificación de artículos). Los autores deben evitar el uso de los pronombres personales dentro del resumen estructurado y el cuerpo del documento. La redacción del texto debe ser en modo impersonal, redactada a tales efectos en tercera persona del singular del presente. El resumen deberá redactarse en español e inglés.

<b>Palabras clave</b>	<p>Los autores deben proporcionar palabras clave adecuadas y breves. Deben ser 3 a 5.</p> <p>Las palabras clave deben redactarse en español e inglés; y deben ser estratégicas en la enunciación de información adicional a lo que se menciona en el título, dado que las mismas serán las palabras que los motores de búsqueda incluirán para posicionar el artículo.</p>
<b>Clasificación del artículo</b>	<p>Los autores deben clasificar su artículo como parte del proceso de envío. Debe seleccionar la categoría que mejor describa su trabajo:</p> <p><b>Artículo científico.</b> Esta categoría cubre artículos que informan sobre cualquier tipo de investigación realizada por el (los) autor (es). La investigación puede involucrar la construcción o prueba de un modelo o marco, investigación de acción, prueba de datos, investigación de mercado o encuestas, investigación empírica, científica o clínica.</p> <p><b>Estudio de caso.</b> Los estudios de caso describen intervenciones o experiencias reales dentro de las organizaciones. Bien pueden ser subjetivos y generalmente no informarán sobre la investigación.</p> <p><b>Reseña bibliográfica.</b> La revista recibe Reseñas de libros publicados en los últimos dos años y de reediciones de obras antiguas.</p> <p><b>Ensayo.</b> Género breve que expone con profundidad una interpretación personal sobre un tema científico, histórico, filosófico, entre otros, sin el rigor sistemático del artículo científico. No muestran directamente resultados de investigación empírica y presentan un aporte específico al conocimiento del turismo.</p>
<b>Títulos</b>	<p>Los títulos deben ser concisos, con una clara indicación de la distinción entre la jerarquía de los títulos.</p> <p>El formato preferido es que los encabezados de primer nivel se presentan en negrita y los subtítulos subsiguientes se presenten con letra cursiva y estarán alineados a la izquierda.</p>
<b>Notas al pie de página</b>	<p>Se recomienda restringir el mínimo uso posible las notas o notas al final: deben usarse sólo si es absolutamente necesario y deben identificarse en el texto mediante números consecutivos y a pie de página. Además, deberá incluirse el título en idioma inglés</p>
<b>Agradecimientos</b>	<p>Deberán ir en página separada, a fines de la evaluación ciega.</p>
<b>Figuras y gráficos</b>	<p>Todos los cuadros, diagramas, dibujos de líneas, páginas web / capturas de pantalla e imágenes fotográficas deben nombrarse como Figuras, enumeradas consecutivamente, e incrustadas en el apartado del documento donde se haga mención a la misma. A los fines de su edición, su tamaño no podrá ser inferior a los 10 cm por lado; y su calidad deberá ser como mínimo de 300 dpi. Los gráficos pueden suministrarse en color para facilitar su aparición en la versión en línea; y en escala de grises o con tramas, para la versión impresa. Para los gráficos, es de utilidad que los porcentajes o valores se etiqueten los porcentajes y números de las categorías.</p>
<b>Tablas</b>	<p>Las tablas deben estar enumeradas consecutivamente, e incrustadas en el apartado del documento donde se haga mención a la misma. Recordar de incluir las notas, los superíndices o asteriscos que se muestran en la tabla al pie la misma.</p>

<p><b>Referencias bibliográficas</b></p>	<p>Las referencias deben realizarse conforme lo estipulado por las normas APA sexta edición.                  Deben presentarse en orden alfabético: no separar las referencias, conforme el tipo (leyes, sitios web, artículos, etc).</p> <p>[+] Información</p> <p><a href="https://normasapa.com/normas-apa-2019-cuestiones-mas-frecuentes/comment-page-1/">https://normasapa.com/normas-apa-2019-cuestiones-mas-frecuentes/comment-page-1/</a></p>
<p><b>Configuración texto</b></p>	<p>Fuente: Arial tamaño 12                  Márgenes superior, inferior, derecho, izquierdo: 2.54 cm                  Alineación: Justificada. Sangría: 1ra. línea 0,63 cm.                  Interlineado: 1,5 líneas.                  Espaciado anterior y posterior: 0 cm.</p>
<p><b>Criterios de evaluación</b></p>	<p>Todos los artículos son sometidos al sistema de doble referato ciego: ni los evaluadores ni los autores conocen las respectivas identidades de unos y otros. Para facilitar la evaluación, enviar al editor el trabajo original por correo electrónico en formato Word, con los autores con el título en la primera página. En la segunda página repetir el título, y continuar con el resto del artículo: resumen, palabras clave, y demás apartados del mismo.</p> <p>A fin de garantizar el anonimato, reemplazar <b>TODAS</b> las marcas de autoría, autocita y referencia institucional en el trabajo con el siguiente párrafo: <i>extraído el dato a los fines de evaluación.</i></p>
<p><b>Procedimiento de evaluación de artículo</b></p>	<p><b>Recepción:</b> análisis del cumplimiento de los requisitos formales de presentación. Aquí el documento podrá ser aceptado, o remitido nuevamente al/os autor/es para que cumplimenten los requisitos de presentación.</p> <p><b>Consultas</b></p> <p>Secretaría de Investigación. Facultad de Turismo                  Universidad Nacional del Comahue</p> <p>Buenos Aires 1400. (8300) Neuquén - Argentina                  Tel/Fax: 54-299-4490445                  E-mail: <a href="mailto:revista@condet.edu.ar">revista@condet.edu.ar</a> /  <a href="mailto:secretaria.investigacion@fatu.uncoma.edu.ar">secretaria.investigacion@fatu.uncoma.edu.ar</a></p> <p><u>Ediciones anteriores de la revista:</u>  <a href="http://condet.edu.ar/">http://condet.edu.ar/</a> y  <a href="http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet">http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet</a></p>



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN	
Equipo editorial	xv
EL ROL DE PARQUE NACIONAL NAHUEL HUAPI Y EL CLUB ANDINO BARILOCHE COMO AGENTES DE TERRITORIALIZACIÓN DE SAN CARLOS DE BARILOCHE (ARGENTINA)	
Jessica Romina Wojtiuk	1
INDICIOS DEL MODELO DE DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE EN RÍO GALLEGOS, PATAGONIA AUSTRAL (ARGENTINA)	
Alejandra Mercedes Álvarez y Jimena Aldana Diaz	21
RESILIENCIA E INNOVACIÓN. ESTUDIO CUALITATIVO EN EL DESTI- NO TURÍSTICO TANDIL, CIUDAD INTERMEDIA DE ARGENTINA	
Silvia Irene Izquierdo; María Isabel Camio	43
ESTUDIO DE CASO DEL “SÍNDROME DEL MAYORDOMO” SEN- TIDO POR PARTE DE LOS PROPIETARIOS DE APARTAMENTOS TURÍSTICOS (AT): FACTORES CAUSANTES	
María Gemma Sánchez González	65
EL REVENUE MANAGEMENT EN EL RESTAURANTE. PREMISAS PARA UNA BÚSQUEDA EPISTEMOLÓGICA	
Armando Azeglio, Ariel Barreto y Stella Pereyra	91
EL PERFIL LABORAL DE LAS RECEPCIONISTAS DE HOTELES. EL CASO DE MERLO	
María Pia Mateucci y Lorenna Lizi Lombardo	109



## PRESENTACIÓN

El volumen 21 N° 1 abre el vigésimo tercer año ininterrumpido de edición de la revista **Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo** del CONDET. Coordinada y editada desde la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue, durante más de dos décadas ha sido la publicación que acompaña, comparte y aúna la difusión científica del quehacer de investigación, extensión y transferencia de las unidades académicas que abordan el turismo como formación universitaria en Argentina, pero también siendo eco de la producción científica del campo en Iberoamérica.

En este número presentamos seis artículos, cinco de ellos de universidades de Argentina y uno de España. Los temas abordados abarcan problemáticas de la territorialización turística, innovación y destinos inteligentes y administración y gestión de los servicios hoteleros y gastronómicos.

Los primeros tres trabajos tienen como sujeto de estudio a los destinos turísticos. El primer artículo de Jessica Wojtiuk, becaria de investigación de la Facultad de Turismo de Universidad Nacional del Comahue, Argentina, indaga en las formas de territorialización de instituciones y actores intervinientes claves en los procesos de apropiación y producción de la ciudad y su injerencia en la conformación del espacio concebido del turismo en San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina. El siguiente artículo, presentado por Alejandra Álvarez y Jimena Díaz de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Argentina, identifica indicadores enmarcados en los ejes de sostenibilidad, accesibilidad, gobernanza, innovación y tecnología, de la gestión de un destino inteligente, tomando como caso el municipio de Río Gallegos.

El tercer artículo corresponde a dos investigadoras del Centro de Estudios en Administración (CEA) - Facultad de Ciencias Económicas UNICEN. CONICET, Argentina, Silvia Izquierdo y María Isabel Camio, quienes proponen una aproximación a los fenómenos de resiliencia e innovación en el destino turístico Tandil, como ciudad intermedia. El aporte y el contexto de generalización del artículo consiste en proponer una estrategia de aproximación a fenómenos que la literatura ha revelado como complejos, multiniveles, y fundamentalmente específicos de cada contexto y región.

Los últimos tres artículos de este número abordan problemáticas de los servicios de alojamiento y restauración. En el cuarto artículo, María Gemma Sánchez González, investigadora de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja, España, estudia y analiza las características

determinantes en la sensación de sometimiento laboral experimentado por propietarios de apartamentos turísticos. El artículo contribuye al estudio de variables clave en el cambio de actitud y generación de sentimientos basados en experiencias personales directas y comerciales en servicios de alojamiento.

En el siguiente artículo Armando Azeglio, Stella Pereyra y Ariel Barreto, del Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina, definen y comprenden los conceptos, principios y estrategias que el denominado Restaurant Revenue Management (RRM) aplicado en la gestión de organizaciones gastronómicas.

María Pia Mateucci y Lorenna Lombardo, de las universidades nacionales de San Luis y Comahue respectivamente, cierran este número con un estudio con perspectiva de género, que caracteriza y describe los perfiles de las mujeres que trabajan en la recepción de los hoteles 3 y 4 estrellas de la Villa de Merlo, San Luis. La investigación hotelera con perspectiva de género tiene el potencial de contribuir a detectar problemáticas que requieren de intervenciones públicas específicas para disminuir las brechas de género y avanzar hacia los objetivos de la igualdad de oportunidades.

Como siempre, felicitamos a los/as autores/as por sus aportes en la construcción transdisciplinar del campo del turismo y agradecemos a los evaluadores que han colaborado en la revisión de los artículos.

*Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo* continúa siendo la publicación que brinda espacio editorial para plantear las cada vez más complejas cuestiones epistemológicas de la investigación en turismo, la multiplicidad y entrecruzamientos de enfoques teóricos y prácticas metodológicas y los temas de debate actual y permanente. Los invitamos a continuar realizando sus contribuciones y aportes en materia de investigación, extensión o prácticas profesionales en nuestra revista.

**Equipo Editorial**



## EL ROL DE PARQUE NACIONAL NAHUEL HUAPI Y EL CLUB ANDINO BARILOCHE COMO AGENTES DE TERRITORIALIZACIÓN DE SAN CARLOS DE BARILOCHE (ARGENTINA)

Jessica Romina Wojtiuk\*

Facultad de Turismo  
Universidad Nacional de Comahue  
Neuquén, Argentina

### CONTACTO

\*  0000-0002-2441-7092  
 wojtiukjessica@gmail.com

### Cita recomendada

Wojtiuk, Jessica Romina (2023). El rol de Parque Nacional Nahuel Huapi y el Club Andino Bariloche como agentes de territorialización de San Carlos de Bariloche (Argentina). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 1-20.

### ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/tmtp80kxp>

Recibido: 11/08/2022.

Aceptado: 16/02/2023.

### RESUMEN

San Carlos de Bariloche (SCB) nació como una colonia agrícola-ganadera a principios del siglo XX. Hasta finales de la década de 1920, la proyección y las imágenes de Bariloche eran las de un paisaje productivo. En la década de 1930 el paisaje de SCB asociado a paisajes europeos, tuvo una resignificación ideada por la Dirección de Parques Nacionales y su primer presidente Exequiel Bustillo. En vistas del crecimiento y desarrollo en una región de frontera y, acorde a los objetivos concretos de la época, Bariloche se presentó al público como objeto turístico de manera casi exclusiva, comparándolo paradójicamente con los paisajes europeos.

A partir de las movilizaciones que repercutieron en Bariloche, se elige indagar en las formas de territorialización de la Administración de Parques Nacionales (APN) y del Club Andino en SCB, por ser actores intervinientes clave en los procesos de apropiación y producción de la ciudad, con el fin de entender cómo estas instituciones han colaborado en la conformación del espacio concebido del turismo en ese destino de montaña.

Se recurre a la triangulación de fuentes de información primaria y secundaria (investigaciones previas, libros de historia, notas periodísticas, etc.), así como también 4 entrevistas en profundidad a informantes clave de ambas instituciones.

Como principales resultados, se aprecia que ambas instituciones tuvieron, y siguen teniendo, un rol determinante en la construcción de territorialidad en SBC, no sólo en la configuración de su oferta turística (producto nieve, senderismo, naturaleza, cultural), sino también en la configuración urbana, con la impronta arquitectónica liderada desde APN y en la construcción de soberanía Argentina en este espacio.

### PALABRAS CLAVE



territorialización – san carlos de bariloche – club andino bariloche – parque nacional nahuel huapi – desarrollo.

## THE ROLE OF NAHUEL HUAPI NATIONAL PARK AND THE CLUB ANDINO BARILOCHE AS AGENTS OF TERRITORIALIZATION OF SAN CARLOS DE BARILOCHE (ARGENTINA)

Jessica Romina Wojtiuk\*

School of Tourism  
National University of Comahue  
Neuquén, Argentina

### CONTACT

\*  0000-0002-2441-7092  
 [wojtiukjessica@gmail.com](mailto:wojtiukjessica@gmail.com)

### Recommended citation

Wojtiuk, Jessica Romina (2023). The role of Nahuel Huapi National Park and the Club Andino Bariloche as agents of territorialization of San Carlos de Bariloche (Argentina). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 1-20.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/tmtp80kxp>

Received: 11/08/2022.

Accepted: 16/02/2023.

### ABSTRACT

San Carlos de Bariloche (SCB) was born as an agricultural-livestock colony at the beginning of the 20th century. Until the end of the 1920s, the projection and images of Bariloche were those of a productive landscape. In the 1930s, the SCB landscape, associated with European landscapes, had a resignification devised by the Directorate of National Parks and its first president, Exequiel Bustillo. In view of the growth and development in a border region and, in accordance with the specific objectives of the time, Bariloche was presented to the public as a tourist object in an almost exclusive way, paradoxically comparing it with European landscapes.

Based on the mobilities that affected Bariloche, it is chosen to investigate the forms of territorialization of the National Parks Administration and the Andean Club in SCB, as they are key intervening actors in the processes of appropriation and production of the city, in order to understand how these institutions have collaborated in shaping the conceived space of tourism in that mountain destination.

The triangulation of primary and secondary information sources is used (previous investigations, history books, journalistic notes, etc.), as well as 4 in-depth interviews with key informants from both institutions.

As main results, it can be seen that both institutions had, and continue have, a determining role in the construction of territoriality in SBC, not only in the configuration of its tourist offer (snow, hiking, nature, cultural), but also in the urban configuration, with the architectural imprint led by APN.

### KEYWORDS

territorialization – san carlos de bariloche – club andino bariloche – nahuel huapi national park – development.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo, se desarrolla en el ámbito de la beca de iniciación a la investigación, otorgada por la Universidad Nacional del Comahue, en el marco del proyecto "Post Turismo y territorialidades en disputa en destinos turísticos de montaña de la Patagonia norte", bajo la dirección del Dr. González. Dicha investigación tiene como fin ahondar en las tensiones territoriales que se produjeron en la zona del lago Nahuel Huapi y sobre el desarrollo regional de San Carlos de Bariloche (SCB).

Se elige la ciudad como caso de estudio debido a que es el principal destino turístico de la provincia de Río Negro, ocupando el 3° lugar en Argentina, contando con más de 26.728 camas habilitadas -luego de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Mar del Plata, con 72.830 y 49.149 respectivamente- (Ministerio de Turismo y Deportes de la Argentina, 2020 en Marenzana, Herrero, Wojtiuk y Villaverde, 2022). Su principal oferta turística está asociada al

"Parque Nacional (PN) Nahuel Huapi es uno de los atractores más importantes que posee el destino, siendo el 4° PN más visitado de Argentina (luego de Iguazú, Glaciares y Tierra del Fuego), recibiendo el 12,9% de los visitantes que asisten a las Áreas Naturales Protegidas (ANP) de Argentina (Administración de Parques Nacionales (APN), 2022): en el año 2019, solamente la cantidad de visitantes al AN ascendió a 488.165, mientras que en dicho año, el destino recibió 730.537 turistas (Municipalidad de SCB, 2022): una relación de 5 (4,99) turistas por residente<sup>(1)</sup> y una estadía de 5,2 noches promedio (Municipalidad de SCB, 2022)"(Marenzana, Herrero, Wojtiuk y Villaverde, 2022, 1).

Esta realidad turística de SCB es diferente a sus orígenes, ya que nació como una colonia agrícola-ganadera a principios del siglo XX. Hasta finales de la década de 1920, la proyección y las imágenes de Bariloche eran las de un paisaje productivo. En la década de 1930 el paisaje de SCB asociado a paisajes europeos, tuvo una resignificación ideada por la Dirección de Parques Nacionales (DPN) y su primer presidente Abg. Exequiel Bustillo. En vistas del crecimiento y desarrollo en una región de frontera y, acorde a los objetivos concretos de la época, SCB se presentó al público como objeto turístico de manera casi exclusiva, comparándolo paradójicamente con los paisajes europeos.

Siguiendo Skvarca, Pierucci y Córdoba (2010), la primer DPN (1934-1944) puede considerarse como una "verdadera gesta fundacional, con el objetivo de

---

(1) Población estimada por el Municipio de SCB al año 2022. Fuente: <https://www.rionegro.com.ar/municipales/bariloche-calcula-que-tiene-146-00-habitantes-y-esa-cifra-implicara-cambios-politicos-2250902/#:~:text=Municipales-,Bariloche%20calcula%20que%20tiene%20146.00%20habitantes%20y%20esa%20cifra%20implicar%C3%A1,de%202010%2C%20arroj%C3%B3%20112.887%20habitantes.>

crear un centro de actividades turístico-recreativas, accesible al mayor número posible de visitantes” (p.1). Dicho rol también es destacado por Valverde (2010) quien precisa que la Dirección - actual Administración de Parques Nacionales (APN)- desde sus comienzos hasta la actualidad, ha ejercido un papel fundamental en el desarrollo de la ciudad, transformándose en el principal referente del Estado Nacional sobre el territorio.

En 1931 se crea el Club Andino Bariloche (en adelante CAB), convirtiéndose en entidad pionera en deportes de montaña de toda la región, promoviendo e insertando las actividades de esquí y montañismo hasta el presente.

A partir de las movilidades que repercutieron en Bariloche, se elige indagar en las formas de territorialización de la APN y del CAB en SCB, por ser actores intervinientes clave en los procesos de apropiación y producción de la ciudad, con el fin de entender cómo estas instituciones han colaborado en la conformación del espacio concebido del turismo en ese destino de montaña.

## **METODOLOGÍA**

Se recurre a la triangulación de fuentes de información primaria y secundaria (investigaciones previas, libros de historia y biográficos, notas periodísticas, etc.), así como también 4 entrevistas en profundidad a informantes clave de ambas instituciones, vinculados con el Museo de la Patagonia, Área de Uso Público del PNNH, División de Obras y, Prensa y Comunicación del CAB.

## **MARCO TEÓRICO**

La conformación del territorio en la NorPatagonia Andina ha implicado históricamente múltiples conflictos de índole territorial. Esto se debe a que “en la realidad socio-espacial contemporánea se han multiplicado las territorialidades que configuran estos territorios producto de los flujos, movilidades e intereses provocados por el turismo a diversas escalas” (Rodríguez y Merlos, 2020,35).

A través de las diversas movilidades e intercambios que se producen, los migrantes aportan sus valores, conocimientos, prácticas, aptitudes y tradiciones culturales a la sociedad que los acoge (Sassone, 2002) modificando así, el espacio donde se establecen. Su participación en los diversos espacios, genera interrogantes sobre los vínculos que entretejen, los lugares de los cuales se apropian y la forma en que los vínculos operan (Matossian, 2010).

Los procesos de producción de Bariloche, no sólo se reducen a hechos económicos, sino que también permiten identificar las relaciones sociales y los actores que están involucrados. De esta manera, los procesos y actores

que producen la ciudad son múltiples y están vinculados con la realización de actividades para la obtención de ganancia económica, la acumulación y el ejercicio del poder político, para la reproducción social de los diferentes grupos poblacionales, entre otras alternativas (Pírez, 1995).

El proceso de territorialización en las ciudades, como espacio que es continuamente producido, conlleva intervenciones de múltiples agentes sociales encargados de proveer bienes y servicios urbanos a sus residentes. No obstante, este abastecimiento de bienes y servicios opera de forma desigual en beneficio y en desmedro de grupos sociales cuyas diferencias económicas, políticas y culturales, tienden a retraducirse territorialmente. En Bariloche, hay actores insertos en estos procesos de territorialización, defendiendo sus intereses y guiando sus actividades a través de las lógicas predominantes en cada uno de ellos (Bosch, 2017), por lo que se evidencian distintas lógicas territoriales que han modificado, apropiado y controlado el territorio a lo largo de los años.

Haesbaert (2013) hace referencia en el incremento de las movilidades, las cuales están ligadas en la construcción contemporánea de territorios, y por esto mismo, propone utilizar el término territorialidad, el cual es más abarcativo que el término territorio, debido a que éste último no puede ser meramente simbólico. A partir de este nuevo concepto, se puede hablar de territorialidades sin territorio, en donde pueda “coexistir un campo de representaciones territoriales que los actores sociales portan consigo, incluso por herencia histórica y hacen cosas en nombre de estas representaciones” (Haesbaert, 2013, 27). La territorialidad, entonces, se puede entender como “una guía para la acción, la puesta en juego de elementos identitarios, voluntades e intencionalidades políticas, siendo estrategia y al mismo tiempo resultado de las relaciones de producción y de poder en la disputa del espacio” (Trivi, 2018, 27).

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

SCB se encuentra ubicado en la región patagónica dentro de la provincia de Río Negro, rodeado por el PNNH, limitando al Oeste con la Cordillera de los Andes.

La ubicación de la ciudad, bajo la mirada de Bustillo,

“no podía ser más estratégica, siendo lógico que mereciese la preocupación de un organismo que como el de Parques Nacionales tenía, entre sus muchos propósitos, el de promover el progreso local, o sea el de uno de los sectores más importantes de una frontera con más de 4000 km de longitud” (Bustillo, 1999, 196).

El significado de la región estaba mutando desde hacía algunos años de espacio agro-ganadero comercial a emprendimientos turísticos, por la crisis que se instala en la región a fines de la década del '20, llevando a revisar la estructura económica local (Rey, 2005).

En 1934 el Congreso sancionó la Ley 12.103, el cual dio origen a la primer DPN. Cabe destacar que los Parques Nacionales surgían como afirmación territorial y poblacional, combinando la preservación de la naturaleza con la consolidación de la soberanía. Además de estas razones Parques y Reservas Nacionales se crean con un fin eminentemente turístico (Parque Nacional Nahuel Huapi, 2021).

“Parques nació con la idea de conservar pero también de recibir al turismo internacional y nacional. Que la gente viniera y conociera. Eso fue uno de los ejes fundacionales de la institución. Y la cuestión fundacional fue algo que generó muchísimos cambios en el desarrollo turístico” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

Según Bustillo, desde la sanción de la ley de Parques Nacionales,

“entró en nuestras miras, ayudar al progreso de Bariloche para que un villorio como era en ese momento se transformase en una naciente ciudad que fuese expresión de nuestra cultura y a la vez el sentimiento argentino. Téngase presente que en 1934, el 90 % de su población era extranjera” (Bustillo, 1999,197).

La gestión de Exequiel Bustillo al frente de la Comisión Pro-Parque Nacional del Sur y posteriormente de la DPN, fue la cara visible de una gran intervención del Estado nacional en el proceso de formación territorial de la Patagonia Norte, al punto de marcar una inflexión en dicho proceso. Esa intervención estatal, cobra la forma de una irrupción violenta, en relación con un desarrollo local que se venía produciendo al menos desde la década de 1910. Beserra (2008) precisa que el proceso generó una conflictividad no sólo local sino también en la zona de Nahuel Huapi, con una fragmentación social, que se vio afectada por la “tensión entre instancias y proyectos de desarrollo locales y centrales, contribuyendo a consolidar el colonialismo interno, que caracterizó la trayectoria política de los Territorios Nacionales argentinos” (Navarro, 2008,12).

En base a entrevistas realizadas, respecto al rol de la APN en la evolución y configuración de la ciudad, se aprecia un alto nivel de acuerdo sobre dicho rol:

“Fue muy importante. Parques irrumpe en el territorio y en el pueblo para que deje de ser pueblo. La ley contemplaba muchos puntos para que la ciudad crezca. Tenía que ver con el turismo, los caminos, la salud, la educación. Todo

eso estaba dentro de ese plan marco del Parque Nacional (Representante del Museo de la Patagonia; 22 de Junio de 2022).

“Fue el gestor de la creación de una ciudad que se planificó para el turismo. Gestor de la generación y del diseño de la ciudad como destino. Después de la ley de parques, Bustillo quiere diseñar algo nuevo y darle una marca de lo que él estaba acostumbrado, que era la imagen europea. Era gente que estaba criada o que hacía viajes a Europa muy recurrentemente, que conocían otros lugares. Y, esta ciudad es una reconstrucción de imágenes mentales que ellos tienen” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

“La APN, que en ese momento era la DPN, le dio una impronta única a la ciudad. Todo lo que existe en SCB y los atractivos, desde el punto de vista arquitectónico, las instalaciones, todos los edificios famosos de SCB, lo construyó la APN, desde el hospital, el Llao Llao, el centro cívico, infinidad de casas, el primer asfalto, la red de cloacas, el puerto, las primeras conexiones del ferrocarril, un montón de instalaciones que hicieron que esa colonia agrícola se transformara en pueblo turístico, distinto y como no se había visto en la Patagonia. No existía un pueblo de esas características a nivel patagónico” (Representante del PNNH 2; 12 de Octubre de 2021).

Si bien el argumento principal fue la riqueza del paisaje de las regiones, la decisión para la creación de estos espacios estuvo mediada por valorizaciones socio-políticas. Los Parques Nacionales en Argentina, no fueron solo espacios de preservación de la naturaleza, sino que estratégicamente se localizan en las regiones fronterizas como límite oficial a lo que se leía desde algunos sectores nacionalistas como una “avanzada chilena”. Lo mismo ocurre en el PNNH, ya que en las memorias, Abg. Exequiel Bustillo, plantea la recurrente preocupación por avanzar con el espíritu y la organización nacional en un área que se consideraba como “tomada” por población chilena.

“Todo estaba bañado por un sentido de una post generación del 80 donde el territorio era un objetivo en sí mismo, al igual que la preservación de las fronteras” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

“Tenía que ver con implantar una impronta al Estado Nacional en áreas de frontera, donde todavía eran difusas. Por lo que la impronta del PNNH y SCB están unidas desde el principio. [...] Otro eje de apropiación del PNNH estaba puesto en afianzar los lugares cerca de la frontera para que el Estado nacional pudiera “defender esos lugares” de pretensiones de otros. Es decir, en el momento que empezaron las áreas protegidas en Argentina, terminar de conformar los límites del país, que todavía estaban en disputa” (Representante del PNNH 2; 12 de Octubre de 2021).

Luego del proyecto urbanístico para el área céntrica, el resto del territorio del PN se consideró un gran espacio de reserva natural, sin contar con una zonificación ni usos diferenciados, como tampoco estaba previsto de un límite de crecimiento poblacional o densidad por zonas. Cuando era necesario, se establecían reglamentaciones sobre las construcciones y la ocupación o usos de tierras. De a poco, a escala de todo el parque, se comenzaron a desarrollar diferentes líneas de acción. Primero se hizo efectiva la presencia y afirmación del territorio nacional. Para esto, se realizaron estudios de proyectos viales para la comunicación de diversos parajes, y distribución de la población en diversos poblados fundacionales, creando regionalmente nuevas centralidades, aunque inicialmente fueron parte de un territorio común (Rodríguez, 2013).

“Es muy interesante la estrategia territorial que se planteó para la creación de este parque, que fue la creación de villas. Se pensó en Villa La Angostura, Villa Catedral, Villa Mascardi, Villa Traful, etc. todas como villas periféricas a la ciudad de Bariloche, pero se buscaba que en realidad fueran villas dentro del parque que ofrecieran una descentralización. La única que tuvo más o menos continuidad en el tiempo fue Villa la Angostura. Era una buena estrategia si se hubiera terminado de llevar adelante, pero la gestión de Bustillo duró nada más que 10 años y la última villa, que fue Villa Catedral, no llegó a terminar de consolidarse, por lo que quedó medio en la nada” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

Actualmente el PNNH depende de la APN. Como afirma Jiménez (2021), la Intendencia del PNNH es la administración encargada de la gestión de las acciones de manejo y así como también de aquellas relacionadas con la conservación del área. Incluye además la planificación de los criterios no sólo ambientales sino también culturales, propuesta de estrategias de uso público y conservación, administración económica, entre otras tareas. Asimismo, Jiménez (2021) rescata un agente estratégico en la ejecución de las políticas, como es el cuerpo de guardaparques, quien además de realizar funciones de vigilancia y control, desarrolla diversos trabajos tendientes a la conservación y/o educación ambiental e interpretación dentro del ANP. En cuanto al uso recreativo, los prestadores turísticos de senderismo son los actores influyentes en el área, a través de figuras como por ejemplo, los guías especializados para poder llevar a cabo las distintas actividades.

En base a las entrevistas, respecto al rol actual, el PNNH:

“Llegó a tener todo el poder y manejo del lago, de los caminos, y el control la urbanización de las propias villas y de la ciudad. Pero ese rol se fue perdiendo, ya que ahora se enfoca más en la conservación de las áreas y un poco de ente controlador o representante del Estado ante el manejo de privados” (Representante del Museo de la Patagonia; 22 de Junio de 2022).



“El rol actual del PNNH se basa en los espacios naturales y la biodiversidad y todo lo que está relacionado con la conservación. Aunque la gente pone en tela de juicio la posición de Parques, y a veces puede ser un poco controversial, la imagen de Parques es muy importante en post de los objetivos de conservación. Si no existiera esa figura, que obviamente es una institución que se va transformando con el tiempo, hoy esto sería un territorio devastado por las presiones que tienen estos espacios” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

Cabe destacar que el PNNH es considerado el parque fundacional dentro del Sistema de la APN de Argentina, representando de esta manera, “un lugar pionero en la conservación paisajística a nivel nacional” (Skvarca, 2019,80).

A continuación, se detallan algunos de los principales desafíos que tiene esta institución:

“Los principales desafíos fueron mantener una línea, que fue cambiando con las políticas de turno. A veces se les daba más valor, a veces menos. Pertenecemos a Agricultura, después a Turismo, volvimos a Agricultura, después pasamos a Economía. Sólo en dos etapas se calculó como Ambiente y Desarrollo Sustentable y eso marca mucho dentro de las políticas. ¿Qué preservas?, en aquella época solo les interesaba el espacio para el turismo de elite cuando empezó, después para el turismo social, después solo naturaleza y, ahora se contempla el hombre en la naturaleza” (Representante del Museo de la Patagonia; 22 de Junio de 2022).

“El mayor desafío es la compatibilización de la conservación y cuidado de la naturaleza con el desarrollo de los lugares porque compatibilizar la conservación con el desarrollo del destino no es nada fácil” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

“El principal desafío que tenemos como APN es la conservación y eso parece una obviedad, pero en cuanto a los conflictos y presiones que hay por el uso de los recursos, no es un tema menor. La obligación es que exista ahora y para las generaciones futuras y ese concepto de conservación es muy difícil de mantener en el tiempo” (Representante del PNNH 2; 12 de Octubre de 2021).

El Parque cuenta con un Sistema de refugios de montaña, constituido por bienes patrimoniales naturales y culturales, de gran valor inmaterial y paisajístico. En él, se conformó el “Circuito de los Cuatro Refugios”, el cual abarca los Refugios Frey, Jakob, Laguna Negra y López, teniendo cada uno de estos refugios su propia “carga inmaterial” y conformándose como un símbolo dentro del Parque como también de la ciudad (Skvarca et al., 2010, 26).

“Cada uno de los refugios es un hito y eso colabora en la experiencia”  
(Representante PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

En el 2012, SCB fue declarada Capital Nacional del Turismo de Aventura, vinculándose su historia con la creación del CAB, el cual actualmente es la institución de montaña con mayor prestigio de Argentina, siendo precursora en las actividades de esquí y montañismo. A su vez, se destaca por ser protagonista e impulsar expediciones y exploraciones en las montañas más importantes a nivel internacional y, por su apoyo y promoción constante de programas de conservación del medio ambiente.

Debido a que el CAB impulsó los deportes invernales de Cerro Catedral, siendo actualmente un motor turístico para la ciudad, fue pionero en la construcción de refugios de montaña y en la apertura de senderos, eso llevó a que SCB pueda contar hoy con la red de Refugios de Montaña más extensa de Sudamérica (CAB, 2022).

A pesar de esta declaración, se plantea como aspecto a mejorar

“Que SCB sea la capital nacional de turismo de aventura, habla de esta trayectoria que tiene para todo el año y para toda la gente con distintas actividades participativas. Pero la oferta tiene que estar más apoyada desde lo promocional por el Estado” (Representante del CAB; 17 de Junio de 2022).

Cabe destacar que el CAB tiene un compromiso institucional con el cuidado y la preservación de montañas, ríos, lagos y de todo el entorno natural del destino. Por esta razón, en vistas del deterioro ambiental provocado por diversas acciones humanas, como por ejemplo, los incendios del último tiempo, el CAB firmó un convenio de colaboración mutua con la organización “Circuito Verde” que promueve el cuidado del ambiente y la educación ambiental, con la intención de recuperar áreas degradadas, a través de tareas de reforestación utilizando especies nativas y, realizando modificaciones en actividades deportivas en la montaña (como las de trail running), con el fin de orientarlas a un desarrollo más sustentable con el ambiente (CAB, 2022).

## **EL COMIENZO DEL CAB EN LA HISTORIA DE LA CIUDAD**

En 1931, un grupo de migrantes (Juan Javier Neumeyer, Otto Meiling, Reynaldo Knapp y Emilio Frey), deciden fundar el CAB con la finalidad de llevar a cabo principalmente excursiones de exploración y deportivas en la región y, estudiar proyectos turísticos dentro del Parque Nacional del Sud (caminos, sendas, refugios), popularizando las excursiones y deportes invernales. Desde el CAB se construyeron diferentes refugios, encontrándose entre los más antiguos:

el refugio López (1933), Viejo Tronador (1938), Dormilón, Berghoff (1939/40), Lynch (1943), Otto Mailing (1950), Jacob (1952), Frey (1957), Manfredo Segre (1969/70) y Neumeyer (1971) (Marenzana y Villaverde, 2016).

Conforme precisa Núñez (2017, 50) el CAB se organiza como club deportivo, con la finalidad de

“recorrer las montañas, para situar un correcto aprovechamiento del paisaje en la población local. (...) Así, el deporte y la instalación de un área protegida, se conjugan en un dinamismo que previamente a la instalación del PNNH, propone una re-educación de los residentes, para alcanzar una mejor comprensión del paisaje. A Emilio Frey (primer intendente del PNNH), se suma que Bustillo fue el representante en Buenos Aires del CAB, entre 1932 y 1933, años en los que gestiona la ley de Parques Nacionales sobre la base de un territorio vacío, ubicado en los peligros de la frontera (Núñez, 2017, 50).

Entre 1930 y 1940, dicho Club tuvo un rol fundamental en el desarrollo de la SCB, como espacio de debate social donde se repensaba no sólo el modo en que debía desarrollarse la actividad turística, sino algo fundamental era definir el modo de vincularse al entorno. El espíritu del CAB sobre lo que consideraba el cambio necesario para SCB fue definido en sus estatutos. Núñez (2008) afirma que esta aseveración se sustenta en que las autoridades nacionales del PNNH estaban vinculadas al CAB en sus primeros años.

Una de las grandes incógnitas de esa época era la topografía de la zona. Los cerros eran desconocidos y la geografía de la región no estaba asentada en ningún mapa. Por lo que el CAB se funda con la intención de cubrir este bache, y crea una comisión de andinismo para preparar excursiones y diseñar un fichero de los cerros de más de 1500 m. En 1933 se sistematiza esta iniciativa porque se decide iniciar la clasificación y denominación de los cerros de la zona. Así el PNNH es repartido entre las personas que forman dicha comisión, a fin de lograr una descripción amplia y ordenada (Núñez y Fuentes; s/f).

En base a las entrevistas, se destacan algunos desafíos del club

“El principal desafío fue adaptarse a los cambios. Tienen una identidad como club y la gente también fue cambiando. Primero era solo gente de poder adquisitivo alto y luego se fue abriendo el abanico hasta aceptar a otras clases sociales, que les gusta la naturaleza, caminar y formar parte del club” (Representante del Museo de la Patagonia; 22 de Junio de 2022).

“En el pasado era la falta de infraestructura. Tenía que crecer el PNNH para poder acceder a distintos lugares y de ahí hacer las actividades. En la actualidad, uno de los desafíos es la comunicación, para convocar más socios

y llegar a ellos con la información, porque hay mucho cruce de publicidad”  
(Representante del CAB; 17 de Junio de 2022)

Actualmente, el CAB es un prestador fundamental para el PNNH e influye directamente en la actividad turístico-recreativa, el cual conforma una organización formadora en actividades recreativas y deportivas de montaña (Jiménez, 2021, 107). Administra 6 refugios de alta y media montaña, en los cuales se brindan servicios al visitante, 4 refugios más pequeños tipo vivac, sin cuidadores ni servicios, y 2 campings (Bardin, 2021). Dichos refugios figuran son reconocidos popularmente como iconos de la recreación al aire libre de la zona sur del Parque, ya además se constituyen en hubb/conectores de gran parte los senderos (Jiménez, 2021, 167).

Respecto al CAB, los entrevistados señalan el rol fundamental en la construcción de identidad, no sólo del CAB, sino en SCB:

“Tuvo trascendencia porque ellos siempre marcaron el paso acá. Si vos querías saber qué senderos, picadas, que cosas hacer, recomendaciones, preguntas, etc., siempre se los mandó al CAB. Y eso que éramos de Parques. Los podría haber mandado a informes, porque Parques tiene una sección de Informes pero vos los mandas directamente al CAB, porque el CAB tiene otro toque, que es la experiencia y el haberlo recorrido” (Representante del Museo de la Patagonia; 22 de Junio de 2022).

“No podes hablar de Bariloche sin nombrar al CAB. Cuando empezás a ver la lista de los que estuvieron dentro del club, son personas que formaron parte institucional o civil de SCB. Fueron marcando toda una época, antes y después de Parques. El CAB es preexistente a parques, pero son personas que están acopladas también al PNNH” (Representante del Museo de la Patagonia; 22 de Junio de 2022).

“La identidad viene de su historia y su trayectoria como una institución pionera en las actividades de montaña a nivel local y nacional. Eso se construyó a lo largo de los años y fue evolucionando. La institución fue creciendo en los 90 años de historia, estableciendo su presencia a partir de los refugios y vinculado al PNNH, con presencia en territorio. Entonces, eso es lo que asegura que las actividades tengan lugares de apoyo en sitios remotos, que en caso de accidente, evacuación o tener que contar con un lugar seguro, el CAB está ahí”. (Representante del CAB; 17 de Junio de 2022)

“Genera identidad porque hace muchos años que está en SCB y en todo lo que alienta o trabaja, está relacionado con las actividades de aventura. Su punto fuerte fueron los refugios y si bien hay otros clubes, que hacen otras actividades, el CAB tiene más experiencia, confianza, seguridad y

antigüedad, por lo que suele ser elegido por esas razones. Además, fue transversal al crecimiento de la ciudad” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

“Es trascendental por sus actividades y antigüedad. Fue el principal impulsor del trekking en la zona y, en relación a eso, la actividad de trekking para nosotros es sumamente importante” (Representante del PNNH 2; 12 de Octubre de 2021).

## LOS ROLES DE AMBAS INSTITUCIONES

Como plantea Méndez (2005), la APN fue un actor fundamental en la impronta simbólica, la cual caracteriza a la ciudad hasta la actualidad, contribuyendo en la generación de una imagen “alpina”, afín al ideal estético y social que la clase dominante deseaba para la localidad. Luego de haberse constituido dicha institución, la política ligada a las tierras, localizadas dentro de su jurisdicción fue dual, ya que les cedía títulos de propiedad a los más adinerados y les otorgaba “Permisos Precarios de Ocupación” a los de menores recursos. Estos permisos no solo que no los protegían de una eventual expulsión, sino que suponían múltiples trabas para sus ocupantes (García y Valverde, 2007). Como explica De Mendieta (2002), una prueba de este entrelazamiento de intereses fue la designación de Bustillo- quien era dueño de un latifundio en el PNNH- a la dirección de la APN. Su mandato perduró por 10 años, donde la política de Parques Nacionales tuvo una fuerte predisposición hacia la conformación de una importante élite local, la cual hegemonizó los procesos de acumulación del capital.

“Uno de los grandes conflictos que tiene el PNNH es la titularización de la tierra. Los pobladores que vivían en el parque y que decidieron quedarse, tienen un título precario de ocupación. Ese permiso les permite vivir ahí pero les impide que puedan conformarse o invertir para el desarrollo de determinadas acciones porque no son dueños del espacio dónde están viviendo. Eso limita las posibilidades de crecimiento de esa población. Eso no lo puede solucionar la APN de forma autónoma porque es una decisión que sale por ley del congreso de la Nación” (Representante del PNNH 2; 12 de Octubre de 2021).

“Hay circuitos y senderos no habilitados por donde circula gente. Eso genera un conflicto en Parques. Las nuevas tecnologías, como un wikiloc, hace que mucha gente se entere de senderos, baje los tracks y siga esos lugares, pero después se pierden porque no están señalizados y eso genera una problemática. Estas problemáticas van tan rápido que a veces no da

tiempo de generar soluciones con la misma rapidez” (Representante del CAB; 17 de Junio de 2022).

Siguiendo a Navarro (2008), la operación estatal de la DPN tenía un carácter totalitario, el cual entró en conflicto con los intereses de los residentes y autoridades locales. Esto se debe a que Bustillo tuvo gran parte del control sobre el gobierno municipal de la localidad y relaciones estrechas con los intendentes, lo que implicaba en gran medida, en la capacidad de la DPN de financiar obras en SCB que ni la gobernación, ni el municipio podían afrontar, como la construcción del Hospital regional, el Centro Cívico, la Catedral, la avenida costanera, etc., que son emblemáticas en la ciudad. Sin embargo, a pesar de los avances que se realizaban por decisión de la DPN, hubo tensiones y conflictos entre distintos sectores de la sociedad de SCB y del Consejo Municipal, los cuales resintieron en diversas situaciones el dominio informal de Parques, enfrentando a la Repartición a través de la prensa local y nacional y/o llevando a cabo otras acciones de protesta. Estos conflictos estaban ligados a acciones de la DPN, la cual imponía en su jurisdicción una estrecha supervisión de la actividad privada, en todo lo que pudiera abarcar al desarrollo turístico en cuanto a los ejes en los que se lo había planificado. La DPN contaba con un elemento de regulación del recurso turístico y de la oferta, a través del control de los servicios turísticos (como son las tarifas, recorridos, etc.), e incluso el control de la propia urbanización y de todas las acciones (movimiento de tierras, tala de árboles, etc.) que pudieran afectar al paisaje (Piglia, 2007).

Los principales conflictos socio-territoriales relacionados al PNNH son

“Parques fue y va a ser restrictivo y, los conflictos existen porque hay mucha presión de uso. Y Parques siempre va a intentar conservar y limitar ese uso” (Representante del PNNH 1; 30 de Septiembre de 2021).

“Muchos de los conflictos tienen que ver con la utilización de los recursos. Hay una tensión natural de qué se protege y qué se utiliza, y si esa utilización es sostenible en el tiempo. Otro de los grandes conflictos es la titularización de la tierra” (Representante del PNNH 2; 12 de Octubre de 2021).

A pesar de estas tensiones, “es notoria la perdurabilidad de los principios instaurados por la DPN, que son parte de la “marca Bariloche” a partir de los hitos naturales transformados a través del paisaje urbano en emblemas del turismo hasta la actualidad” (Piantoni y Pierucci, 2016,9).

## REFLEXIONES FINALES

Respecto a las formas de territorialización y disputas entre el PNNH y el CAB en SCB, se aprecia que ambas instituciones fueron actores clave intervinientes en los procesos de apropiación y producción de la ciudad, como también pioneras en el desarrollo del turismo y la recreación.

Conforme se aprecia a lo largo del escrito, ambas instituciones se constituyen en agentes estratégicos en los procesos de apropiación y producción de la ciudad. En la reconversión de SCB de colonia agrícola-ganadera a turística, la APN y el Club Andino cumplieron un rol clave en el proceso de territorialización. El PN, conforme menciona Núñez et al. (2011), tuvo un rol en la instalación, o imposición que menciona Lolich (2022) del turismo como actividad central de la localidad; a lo que se complementa también en su rol de sentar soberanía en la zona (Representante del PNNH, 2021), en la construcción de la visión de conservación de ese espacio y el desarrollo de sistema de apoyo que fomente el turismo como actividad económica. Aquí el CAB contribuyó previamente, también como espacio de debates sociales acerca no sólo del modo en que debía crecer la actividad turística, sino algo muy trascendente que es la forma de vincularse al entorno (Núñez, 2008).

Abg. E. Bustillo, bajo la DPN, buscaba

“desarrollar a Bariloche como una gran ciudad central de fronteras y con el magnetismo necesario para atraer desde el interior del país, la corriente demográfica que neutralizara la de Chile que empezaba ahogar o diluir el débil sentimiento nacional que se notaban aquí son lugares al iniciar parques nacionales su tarea” (Bustillo, 1999,281).

Las continuas migraciones contribuyeron a una conformación acelerada y espontánea de la ciudad. Esto está relacionado con el perfil de la ciudad como pueblo de frontera, ya que como menciona Méndez e Iwanow (2001), históricamente SCB ha sido tanto zona de conflicto como zona de encuentro, permitiendo el intercambio y la incorporación de elementos culturales tangibles e intangibles, los cuales forjaron nuevas realidades.

La hegemonía de APN quedó de manifiesto no sólo en las obras construidas como menciona el Representante del PNNH 2, tales como el hospital, el Hotel Llao Llao, el Centro Cívico, Catedral e iglesias, casas, etc.), sino también en la impronta que Lolich (2007) menciona en cuanto a las técnicas constructivas y materiales, que ejercieron un proceso de reterritorialización, frente al reemplazo de la tradicional arquitectura de entramado de madera revestida con tablas aserradas.

Asimismo, el abordaje centralista de la APN en sus orígenes, conforme precisan Núñez y Vejsbjerg (2010), “naturalizaron en este proceso un vínculo paternalista con el Estado Central a través de la Dirección de Parques Nacionales” (935).

Por otro lado, con la inauguración del Club en 1931, se propusieron actividades para aprovechar el entorno natural, el cual era casi inexplorado hasta ese entonces. Para esto, decidieron hacerlo a través de prácticas deportivas (entre ellas, el esquí y el andinismo), que les permitieran, además del disfrute, recorrer los alrededores.

El vínculo entre ambas instituciones comienza a partir de la fundación del CAB, consolidándose la relación entre ellas, con el nombramiento del fundador Emilio Frey como director del PNNH en 1934, así como el cargo de representante legal del Club de Exequiel Bustillo, quien en aquel entonces se desempeñaba como Director de Parques Nacionales.

Cabe destacar que dentro del vínculo que une al PNNH con el CAB, se encuentra el compromiso común de asistir a los visitantes del Parque manteniendo una actitud volcada en los aspectos recreativos y de conservación. Sin embargo, el CAB no solo se vincula con el Parque a través de los servicios de los refugios o campamentos, sino que realiza otras acciones como por ejemplo, la asistencia en los rescates de la red troncal de senderos y refugios mediante la Comisión de Auxilio. Sumado a esto, ambas instituciones comparten un interés mutuo por el medio natural, la recreación, el deporte, la conservación, los senderos y la asistencia a los visitantes.

Hoy en día, la APN dentro de sus funciones, aplica su reglamentación y ejerce su función, ya que tanto las funciones como las responsabilidades, están bien separadas, desde el rol que cumplen socialmente, para ambas instituciones. Sin embargo, con el devenir histórico, se fueron acordando, en función de las necesidades, las actuaciones y permisos que le facilitaban al CAB poder desarrollar su actividad, primero para los socios, debido a que en sus comienzos, gran parte de la población formaba parte del club y, cuando arrancó la actividad de montañismo, era el CAB quien lideraba esta acción, ya que Parques Nacionales estaba comenzando toda la parte administrativa del área natural protegida.

Conforme se aprecia en este y en los abordajes de Bustillo (1999), Lolich (2007) y siguiendo Skvarca et al. (2010), Matossian (2010), Navarro (2008), Rodríguez (2013), Jiménez (2021), Marenzana y Villaverde (2016), Núñez (2017), Méndez (2005), Piantoni y Pierucci (2016), Representantes del PNNH (2021), Representante del Museo de la Patagonia(2022), contemplar y comprender la realidad de SCB demanda comprender el rol determinante que tanto la APN



como el CAB como agentes de territorialización han configurado y modelado su realidad como ciudad turística.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, D. (2021). La interacción de las políticas de conservación y de turismo en la configuración del desarrollo turístico del Parque Nacional Nahuel Huapi, Argentina. Universidad Nacional del Sur. 363.
- Bessera, E. (2008). Políticas de Estado en la Norpatagonia Andina. Parques Nacionales, desarrollo turístico y consolidación de la frontera. El caso de San Carlos de Bariloche (1934-1955). Tesis de grado. Facultad de Humanidades. Universidad Nacional del Comahue.
- Bosch, E. (2017). Transformaciones socio-espaciales locales como efecto del urbanismo neoliberal. Caso: Club de Campo Dos Valles y Barrios Pilar I y II en San Carlos de Bariloche. Tesis de grado. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de La Plata.
- Bustillo, E. (1999). El despertar de Bariloche. Una estrategia patagónica. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. 526.
- Club Andino Bariloche [CAB] (2022). Responsabilidad social. Obtenido de [www.clubandino.org/el-cab/responsabilidad-social/](http://www.clubandino.org/el-cab/responsabilidad-social/)
- De Mendieta, Y. (2002). Una Aldea de Montaña. Villa la Angostura y su historia en la Patagonia. San Carlos de Bariloche: Bavaria.
- García, A., y Valverde, S. (2007). Políticas estatales y procesos de etnogénesis en el caso de poblaciones mapuche de Villa La Angostura, provincia de Neuquén, Argentina. *Cuadernos de Antropología Social*(25), 111-132.
- Haesbaert, R. (2013). Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad. *Cultura y Representaciones Sociales. Un espacio para el diálogo transdisciplinario*, 15, 10-42.
- Jiménez, A. H. (2021). *Impactos de la recreación al aire libre, gestión y visiones de la naturaleza en el Parque Nacional Nahuel Huapi (1986-2019)*. Tesis doctoral. Universidad Nacional del Sur.
- Lolich, L. (2022). Centro Cívico de Bariloche. Venturas y desventuras de una obra excepcional. *Desde La Patagonia. Difundiendo Saberes*, 2(2), 16-21.

- Lolich, L. 2007. Patagonia. Nuevas perspectivas para la preservación de la arquitectura vernácula. En: Bernal (coord.); *Arquitectura vernácula en el mundo ibérico: Actas del congreso internacional sobre arquitectura vernácula*. Dialnet: España.489-496.
- Marenzana, N., Herrero, M., Wojtiuk, J. y Villaverde, D. (2022). ¿Turistificación en San Carlos de Bariloche?. X Simposio Internacional. XVI Jornadas de Investigación – Acción en Turismo – CONDET. XIII Congreso Internacional de Turismo de la ANET “El turismo en un mundo de transformaciones”. 28, 29 y 30 de septiembre de 2022. Mar del Plata
- Marenzana, N., Villaverde, D., Wojtiuk, J. y Herrero, M. (2022). Implicancias territoriales del alojamiento turístico estudiantil en S.C. Bariloche. 1° Congreso Internacional de Problemáticas Turísticas. Universidad Nacional de la Patagonia Austral 29, 30 de junio y 1 julio de 2022.
- Marenzana, N., y Villaverde, D. (2016). El rol de los migrantes de amenidad en el desarrollo de productos turísticos emblemáticos de San Carlos de Bariloche. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo-CONDET*, 14, 117-130.
- Matossian, B. (2010). Expansión urbana y migración. El caso de los migrantes chilenos en San Carlos de Bariloche como actores destacados en la conformación de barrios populares, *Scripta Nova*, XIV, 331 (76), 24.
- Méndez, L. (2005). Mi pasado me condena. Chilenos e indígenas en el Nahuel Huapi 1880-1935. En: *VI Congreso de Historia Política y Social de la Patagonia Argentino-Chilena*.
- Méndez, L. e Iwanow, W. (2001). Bariloche: las caras del pasado. Manuscritos: Neuquén.
- Navarro, F. (2008). El proceso de construcción social de la región del Nahuel Huapi en la práctica simbólica y material de Exequiel Bustillo (1934-1944). *Pilquen*, 10, 1-14.
- Núñez, P. y Fuentes, R. (s/f). Club Andino Bariloche. Un relato posible
- Núñez, P. (2008). La dinámica de una localidad desde la articulación de sus instituciones. El municipio de San Carlos de Bariloche, el Club Andino y Parques Nacionales (1931 - 1955) en luorno y Crespo *Nuevos espacios, nuevos problemas*. Universidad Nacional del Comahue. 173-192.
- Núñez, P. (2017). Formas del tiempo y construcción territorial en la Región Patagónica. *Revista LIDER*, 19(30), 38-70.

- Núñez, P. y Vejsbjerg, L. (2010). El turismo, entre la actividad económica y el derecho social: El Parque Nacional Nahuel Huapi, Argentina, 1934 - 1955. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(6), 930-945.
- Parque Nacional Nahuel Huapi. Administración de Parques Nacionales. (2021). Obtenido de <https://nahuelhuapi.gov.ar/>
- Piantoni, G. y Pierucci, L. (2016). Paisajes construidos para edificar el futuro: el proyecto urbano-turístico de Parques Nacionales para la NorPatagonia Andina (1934-1955). *I Congreso Iberoamericano de Historia Urbana*, 1-10.
- Piglia, M. (2007). El despertar del turismo: primeros ensayos de una política turística en la Argentina (1930-1943). *I Congreso Latinoamericano de Historia Económica*. 24.
- Pérez, P. (1995). Actores sociales y gestión de la ciudad. *Revista Ciudades*.
- Representante del Club Andino Bariloche (CAB). (Entrevista personal el 17 de junio de 2022).
- Representante del Museo de la Patagonia. (Entrevista personal, 22 de junio de 2022).
- Representante del Parque Nacional Nahuel Huapi 1, División Obras (Entrevista personal, 30 de septiembre de 2021)
- Representante del Parque Nacional Nahuel Huapi 2, Área de Uso Público (Entrevista personal, 12 de octubre de 2021)
- Rey, H. D. (2005). La economía del Nahuel Huapi" en Rey, H.D.(comp.) *La cordillera rionegrina. Economía, Estado y Sociedad en la primera mitad del siglo XX*. Argentina: 2010 Bicentenario. 31-66.
- Rodríguez, N. (2013). Paradigmas urbanos de una ciudad inmersa en un Parque Nacional: San Carlos de Bariloche, Argentina. *Revista de la Asociación Argentina de Ecología de Paisajes*, 4 (2), 101-118.
- Rodríguez, M. y Merlos, M. (2020). Estrategias territoriales en la NorPatagonia andina en un contexto de desigualdades. *Boletín geográfico*, 42(2), 35-56.
- Sassone, S. M. (2002). Geografías de la exclusión, inmigración limítrofe indocumentada en la Argentina; Del sistema mundo al lugar. Tesis doctoral. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo. 745.

Skvarca, V. (2019). Aportes para una evaluación de sustentabilidad proyectual en las áreas naturales protegidas. La respuesta del patrimonio construido en el Parque Nacional Nahuel Huapi. Tesis doctoral. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo. Universidad de Buenos Aires. 375.

Skvarca, V., Pierucci, L. y Córdoba, V. (2010). El sistema de Refugios de Montaña en el Parque Nacional Nahuel Huapi: aportes para el desarrollo sustentable de Bariloche (Argentina). *Labor & Engenho*. 4(4), 25-45.

Trivi, N. (2018). Territorialidad de la actividad turística y producción del paisaje en la Argentina neodesarrollista: Transformaciones territoriales, discursos e imágenes en Villa de Merlo y el noreste de la provincia de San Luis. Tesis de posgrado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. 271.

Valverde, S. (2010). Demandas territoriales del pueblo Mapuche en área Parques Nacionales. *Avá*. (17), 69-83.

## **AGRADECIMIENTOS**

Dicha investigación es el resultado de la colaboración de las siguientes personas, a quienes estoy profundamente agradecida:

A los informantes clave de este estudio, la Arq. Verónica Skvarca (de la división de obras particulares dentro del PNNH); la Lic. María Teresa Brosz (de la División de Educación Ambiental del PNNH), el museólogo Eduardo Navarro (encargado del Museo de la Patagonia) y a la Lic. Cristina Pérez Aguirre (encargada del área de prensa del CAB), quienes tan amablemente me brindaron su tiempo en cada entrevista, facilitándome bibliografía de distinta índole y posibilitando el acceso a gran parte de la información de este estudio.



## INDICIOS DEL MODELO DE DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE EN RÍO GALLEGOS, PATAGONIA AUSTRAL (ARGENTINA)

Alejandra Mercedes Álvarez\*

Jimena Aldana Díaz\*\*

Universidad Nacional de la Patagonia Austral  
Argentina

### CONTACTO

\*  0000-0003-0684-1591  
 aalvarez@uarg.unpa.edu.ar

\*\*  0000-0001-6370-3609  
 diaz.jimena.aldana@gmail.com

### Cita recomendada

Álvarez, Alejandra Mercedes y Díaz, Jimena Aldana. (2022). Indicios del Modelo de Destino Turístico Inteligente en Río Gallegos, Patagonia Austral (Argentina). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 21-42.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/hxnoka073>

Recibido: 01/10/2022.

Aceptado: 22/12/2022.

### RESUMEN

El modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) supone estrategias que ponen en valor el patrimonio natural y cultural, la creación de experiencias innovadoras, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y la mejora competitiva de bienes y servicios que faciliten la interacción del visitante con el destino y la comunidad local. Este nuevo enfoque de gestión turística territorial y urbana constituye un eje de política de innovación turística. El presente artículo pretende identificar indicadores enmarcados en los ejes de sostenibilidad, accesibilidad, gobernanza, innovación y tecnología, de la gestión de un destino inteligente presentes en el municipio de Río Gallegos. De forma particular, explorar programas, proyectos e iniciativas que implementa el municipio y demás actores en relación a los mismos ejes y vinculados al turismo en particular. El diseño metodológico de este estudio exploratorio es cualitativo, empleando la revisión bibliográfica y el análisis documental como principal técnica de investigación aplicado a múltiples fuentes. Los principales hallazgos evidencian acciones hacia este proceso de desarrollo. En conclusión Río Gallegos no es un DTI, pero cuenta con antecedentes que la distinguen como ciudad próspera, creativa y cuenta con potencial para desarrollar el camino hacia la gestión en base a un modelo de DTI.

### PALABRAS CLAVE

turismo inteligente - destino inteligente - ciudad creativa - río gallegos - patagonia austral.



## FINDINGS OF THE DTI MODEL IN RÍO GALLEGOS, AUSTRAL PATAGONIA (ARGENTINA)

Alejandra Mercedes Álvarez\*

Jimena Aldana Díaz\*\*

National University of  
Southern Patagonia  
Argentina

### CONTACT

\*  0000-0003-0684-1591  
 aalvarez@uarg.unpa.edu.ar

\*\*  0000-0001-6370-3609  
 diaz.jimena.aldana@gmail.com

### Recommended citation

Álvarez, Alejandra Mercedes y Díaz, Jimena Aldana. (2022). IFindings of the DTI Model in Río Gallegos, Austral Patagonia (Argentina). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1), 21-42.

ARK CAICYT:  
<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/hxnoka073>

Received: 01/10/2022.

Accepted: 22/12/2022.

### ABSTRACT

Smart Tourist Destinations (DTI) involves strategies that value natural and cultural heritage, the creation of innovative experiences, the use of Information and Communication Technologies (ICT), and the competitive improvement of goods and services that facilitate the interaction of the visitor with the destination and the local community. This new approach to territorial and urban tourism management constitutes an axis of tourism innovation policy. This article aims to identify indicators framed in the axes of sustainability, accessibility, governance, innovation and technology, of the management of an intelligent destination present in the town of Río Gallegos. In particular, explore programs, projects and initiatives implemented by the municipality and other actors in relation to the same axes and linked to tourism in particular. The methodological design of this exploratory study is qualitative, using bibliographic review and documentary analysis as the main research technique applied to multiple sources. The main findings show actions towards this development process. In conclusion, Río Gallegos is not a DTI, but it has a history that distinguishes it as a prosperous, creative city and has the potential to develop the path towards management based on an approximate model of DTI.

### KEYWORDS

smart tourism - smart destination - creative city - río gallegos - southern patagonia.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, cobró relevancia dentro de las estrategias turísticas de desarrollo de los destinos, un nuevo modelo de gestión que busca aumentar las ventajas competitivas en el actual mercado global del turismo a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). La aplicación de un modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) implica la innovación de un destino sobre una infraestructura tecnológica para garantizar el desarrollo sostenible del territorio turístico, que sea accesible para todos, facilite la interacción e integración del visitante con el entorno, incremente la calidad de su experiencia en el destino y, finalmente, que mejore la calidad de vida del residente. Pero esta conceptualización se refiere a destinos turísticos consolidados, con altos indicadores sociales, culturales, ambientales, de innovación, tecnológicos y emprendimiento, y que, por supuesto, reflejan una alta calidad de vida. En América Latina existen limitaciones reales al momento de contar con conectividad, infraestructuras de telecomunicación, medios de transportes de calidad, sumado a la escasa gobernanza colaborativa; por lo que hablar de ciudades y destinos inteligentes en nuestra región de Patagonia Austral constituye un desafío.

El objetivo general de la investigación es identificar elementos enmarcados en los ejes de sostenibilidad, accesibilidad, gobernanza, innovación y tecnología, de la gestión de un destino inteligente presentes en el municipio de Río Gallegos. De forma particular, explorar acerca de los programas, proyectos e iniciativas que implementa el municipio y demás grupos de interés en relación a los mismos ejes y vinculados al turismo en particular.

El presente trabajo se orienta al estudio de la ciudad de Río Gallegos, capital de la provincia de Santa Cruz, Argentina, considerada centro de escala y distribución y que ya cuenta con antecedentes de reconocimientos vinculados a indicadores de ciudad próspera y ciudad creativa.

## MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

### Ciudad inteligente

El Manual Operativo para la configuración de Destinos Inteligentes elaborado por el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (INVAT-TUR, 2015) define a las Ciudades Inteligentes como “un área geográfica de tamaño diverso donde sus residentes, organizaciones e instituciones de gobierno usan la tecnología de la información para transformar sus territorios de manera significativa” (6). La estrategia apuesta por una economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica capaz de crecer económicamente

de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social, y defiende el pleno desarrollo del potencial electrónico.

La autora Sikora Fernández (2017) identifica a las Ciudades Inteligentes por medio de los siguientes elementos:

**1. Economía:** destacarse por una elevada productividad apoyada en el aprovechamiento y fusión de factores de producción, de soluciones innovadoras y de adaptación flexible a las condiciones cambiantes.

**2. Transporte y comunicación:** contar una amplia red de conexiones que una todos los recursos de la ciudad, deben basarse en tecnologías avanzadas, utilizadas para racionalizar el aprovechamiento de la infraestructura existente.

**3. Medioambiente:** que optimice el consumo de energía, recurriendo a fuentes renovables de energía, implementando acciones para reducir emisiones nocivas para el medio natural. Las actuaciones a favor del medio natural requieren, a su vez, de un elevado nivel de educación y concienciación medioambiental.

**4. Personas:** una sociedad que aprende; los cambios deben ser promovidos por sus habitantes que, contando con el apoyo técnico adecuado, pueden emprender acciones que previenen el consumo excesivo de energía, la contaminación del medio ambiente y contribuyen a la mejora de la calidad de vida.

**5. Calidad de vida:** contar con un entorno respetuoso y amigable, con amplio acceso a servicios públicos, infraestructura técnica y social, elevado nivel de seguridad y adecuada oferta cultural y de ocio, así como, el cuidado por el medioambiente y los espacios verdes.

**6. Gestión y administración inteligente:** poseer un adecuado sistema de gestión y administración, implementación de procedimientos que requieran la cooperación de las autoridades y demás usuarios, aprovechando las tecnologías más innovadoras en el funcionamiento de la ciudad.

Del mismo modo, Giffinger, Fetner, Kramar, Kalasek, Pichle-Milanovic & Meijers (2007) establece seis ejes sobre los que se identifica a toda Ciudad Inteligente: Economía, Sociedad, Gobernanza, Movilidad, Medio Ambiente y Calidad de Vida. El modelo de referencia, formulado de manera genérica por el INVAT-TUR (2015), se subdivide en 31 factores y, a su vez, en 74 indicadores con el fin de establecer una serie de características y factores relacionados al término.

A nivel nacional, Palacio Cortés (2019) desarrolló el Modelo de Ciudades Inteligentes de País Digital. Dicho modelo, está constituido por 5 dimensiones:



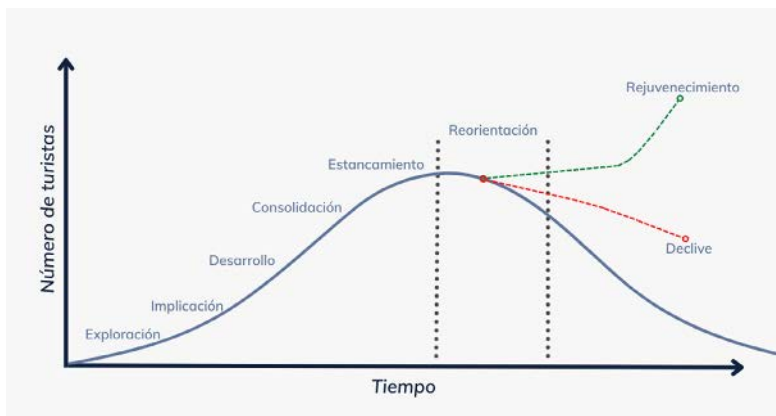
Gobernanza, Ambiente, Desarrollo Humano, Planeamiento Urbano y Competitividad. A su vez, está compuesto por 16 ejes, 52 factores y más de 300 indicadores. A partir de estos últimos, se obtiene un índice que es resultado de la combinación de dichos indicadores y del 1 al 10 el nivel en el que se ubica la ciudad en un momento determinado y en cada componente del modelo.

### Destino inteligente

La Organización Mundial del Turismo (2007) define al destino turístico como un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. En él, se incluyen todas las combinaciones de productos turísticos disponibles, tales como servicios de apoyo, atractivos y recursos turísticos, que se encuentren ubicados en un radio que permita ir y volver en un día. Los destinos locales, además, incorporan a la cadena de comercialización a diversos grupos, entre los que se encuentra la comunidad anfitriona, y se establecen lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores.

A partir del modelo de ciclo de vida de un destino de Butler (1980), se observa que los destinos pueden evolucionar hasta alcanzar el perfil de un DTI. Cada etapa (Figura 1) presenta una serie de rasgos característicos en cuanto a la situación de la demanda, la oferta, la comercialización y la competencia, el número de clientes y el periodo de tiempo. En la fase de reorientación el destino tiene dos opciones: tomar el camino hacia la fase de declive y comenzar a reducir precios para captar clientes y mantener la cuota de mercado o tomar las medidas necesarias para rejuvenecer el destino, buscando nuevos usos, nuevos clientes, nuevos canales de distribución y diseñando nuevos productos con el

Figura 1. Ciclo de vida destino turístico.



Fuente: elaboración propia en base a Butler (1980).

fin de reposicionar el destino. Esto es, pensar al destino de manera inteligente (García et al., 2013).

El concepto de DTI aparece en el proceso de búsqueda por mantener la competitividad en el mercado global del turismo mediante la innovación y atención a un “nuevo turista”. La Secretaría de Estado de Turismo Español, a través de Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR), lidera el Proyecto Destinos Turísticos Inteligentes, pionero a nivel internacional, cuyo objetivo es acercar las nuevas tecnologías al sector turístico. Define a los DTI como

“un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida del residente” (SEGITTUR, 2022, p. 3).

El modelo español de DTI SEGITTUR (Romero Dexeus et al., 2020) presenta una metodología de diagnóstico que analiza más de 400 variables, agrupados en 20 ámbitos de evaluación, que repasan los cinco ejes de un DTI: Gobernanza, sostenibilidad, innovación, tecnología y accesibilidad (Figura 2).

Figura 2. Estructura del modelo DTI.



Fuente: elaboración propia en base a Romero Dexeus et al. (2020, 42).

En Argentina, el modelo DTI de la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTIAr), los define como “destino que gestiona adecuada y coordinadamente la información de las estrategias que mejoren su sostenibilidad, accesibilidad y resiliencia, impactando directamente en la calidad de vida de los ciudadanos y en la experiencia turística de los visitantes” (Red DTIAr, 2022, p.1).

## El turismo en Río Gallegos

Río Gallegos, considerado un centro turístico de escala y de distribución, se ubica al Sur Este de la provincia y es parte del Corredor Ruta Azul. La oferta turística está conformada por museos, muestras artesanales, exposiciones artísticas ubicadas dentro del ejido urbano y por reservas naturales y atractivos culturales-históricos en su área de influencia como lo son la estancia Monte Dinero y la Reserva Cabo Vírgenes, Laguna Azul, Güer Aike y las formaciones geológicas de Pali Aike. Para la presentación del conjunto de atractivos turísticos

Figura 3. Atractivos turísticos de Río Gallegos.



Fuente: elaboración propia en base a Romero Dexeus et al. (2020, 42).

que ofrece la ciudad capital, se expone una figura a continuación (Figura 3), cuyo formato fue extraído de Navarro y Villanueva (2011) y actualizado a 2021.

El equipamiento e infraestructura para recibir a los turistas es completo y diversificado. La estadía promedio no supera los dos días y los corredores con los que cuenta esta zona son Ruta Nacional 3 (RN 3) y Ruta Nacional 40 (RN 40), y su "km 0" en el extremo sur provincial. En cuanto a conectividad, la ciudad cuenta con un aeropuerto internacional, una terminal de ómnibus y el paso fronterizo Monte Aymond que conecta con la Región de Magallanes, Chile, 60 km al Sur (Álvarez, 2021).

Un panorama de la oferta global de las empresas del sector y los servicios turísticos disponibles en la ciudad se presenta a continuación (Figura 4).

Figura 4. Servicios turísticos Río Gallegos.



Fuente: Álvarez (2021, s/r).

## El índice de ciudades prósperas (ICP) en Río Gallegos

Según el último reporte expuesto por el Observatorio Federal Urbano del Ministerio de Obras Públicas de Argentina (2021), el municipio de Río Gallegos alcanzó un ICP de 50.13 puntos. Este IPC queda así configurado a partir de los valores obtenidos en los seis factores considerados: Productividad, Infraestructura de Desarrollo, Calidad de Vida, Equidad e Inclusión Social, Sostenibilidad Ambiental, Gobernanza y Legislación Urbana. Los indicadores de cada una de las dimensiones tienen aplicado un parámetro estandarizado

de valores de comparación, cuantificándose cada uno en una escala de 0 a 100 puntos, donde 0 se considera la situación más desfavorable y 100 un mejor escenario. Los valores del IPC para Río Gallegos fueron los siguientes (Figura 5).

**Figura 5.** Indicadores de prosperidad de Río Gallegos.

DIMENSIÓN	ÍNDICE	COMPONENTES
PRODUCTIVIDAD	77.92	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto urbano per cápita: 100.00</li> <li>Relación de dependencia de la tercera edad: 55.82</li> <li>Densidad económica: 82.98</li> <li>Especialización económica: 18.68</li> <li>Relación empleo-población: 97.56</li> <li>Empleo informal: 90.50</li> </ul>
INFRAESTRUCTURA DE DESARROLLO	84.27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vivienda durable: 93.42</li> <li>Acceso a agua mejorada: 96.94</li> <li>Espacio habitable suficiente: 100.00</li> <li>Densidad Poblacional: 25.21</li> <li>Acceso a saneamiento mejorado: 93.12</li> <li>Acceso a electricidad: 96.92</li> </ul>
CALIDAD DE VIDA	71.41	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de alfabetización: 98.92</li> <li>Años de escolaridad: 85.56</li> <li>Tasa neta de educación superior: 30.34</li> <li>Educación en primera infancia: 70.84</li> </ul>
EQUIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL	84.47	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coefficiente de Gini: 61.54</li> <li>Viviendas en tugurios: 95.54</li> <li>Mujeres en el gobierno local: 96.34</li> </ul>
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	10.28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolección de residuos sólidos urbanos: 0.00</li> <li>Proporción de consumo de energía renovable: 20.55</li> </ul>
GOBERNANZA Y LEGISLACIÓN URBANA	38.98	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos propios: 0.00</li> <li>Eficiencia en el uso del suelo urbano: 47.77</li> <li>Participación electoral: 69.18</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a IPC Municipio de Río Gallegos, Observatorio Federal Urbano (2021)

## Río Gallegos: ciudad creativa

El concepto de ciudad creativa, con 20 años de vigencia, surge con la economía creativa. Entre sus principales referentes están Landry (2008) y Florida (2005), quienes expresaron que las ciudades creativas “son aquellas que crean las condiciones para que los ciudadanos desarrollen su capacidad creativa y de innovación” (Herrera, Bonilla y Molina 2013, s/r).

En Argentina, el Programa Red de Ciudades Creativas (RCC) fue creado en 2016, por la Dirección Nacional de Industrias Creativas, dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación, con el objetivo de conformar una red que contribuya a visibilizar los ecosistemas creativos locales, a promover una agenda de desarrollo de industrias creativas y a fomentar el trabajo colaborativo entre los municipios. Para consolidar y ampliar la RCC, el programa convocó en 2017 a la postulación de aquellos municipios argentinos que cumplieran con los requisitos que exigía la convocatoria: tener una población de al menos 40 mil habitantes o ser capitales de su provincia. Así en 2017, el comité evaluador del



## RESULTADOS

### Gobernanza

En cuanto al análisis de la dimensión Gobernanza, se encontró que el municipio en estudio cuenta con:

- **Municipalidad de Río Gallegos - ciudad digital:** siendo una plataforma digital de servicios de gobierno electrónico para la gestión y el pago de impuestos municipales. Los usuarios consultan el calendario impositivo local, abonan sus obligaciones tributarias a través de diferentes métodos de pago y, además, se les permite descargar los comprobantes en línea.
- **Autogestión de empleados públicos:** es el sistema creado por el área de Informática del municipio por el que los agentes municipales de acceden a la versión digital de sus recibos de haberes.
- **Guía de trámites y servicios digital:** es una herramienta digital donde el usuario accede a la información de operación de las oficinas de trámites y otros servicios públicos que dependen de la gestión municipal.
- **Publicación digital de licitaciones:** el municipio comunica en la plataforma los llamados a licitaciones para que el gobierno local acceda a la adquisición de bienes y servicios.
- **Oficina de Formación e Inclusión Socio Laboral:** de la Secretaría de Desarrollo Comunitario del MRG, promueve el fortalecimiento de las competencias laborales de jóvenes. Implementa los programas “*Jóvenes con Más y Mejor Trabajo*”, destinado a jóvenes entre 18 y 24 años sin terminalidad educativa, y “*Te Sumo jóvenes Mi Pymes*”, para la población de la misma franja etaria pero con terminalidad secundaria. Articula con el sector privado programas de entrenamiento e inserción laboral.
- **Ente participativo de manejo sustentable de las reservas naturales urbanas:** confluyen en él, la Autoridad de Aplicación, la Asociación Ambiente Sur (AAS), la Universidad local (UNPA-UARG) y las organizaciones de vecinos y ONG.
- **Consejo municipal de pueblos originarios (COMUPOR):** es un órgano consultivo a nivel local que trabaja en el auto reconocimiento y la visibilización de los pueblos mapuches y tehuelches, dirigida tanto a integrantes de pueblos originarios residentes como a los migrantes.
- **Plan estratégico de turismo municipal:** según un informante clave, a mayo de 2022 se encuentra en proceso de elaboración.

- **Programa de municipios responsables:** la Dirección de Turismo Municipal accedió pos pandemia a financiamiento para el desarrollo de cartelería y señalética informativa, de medidas sanitarias en espacios de encuentro turístico, equipamiento y mejoras en las infraestructuras existentes y de comunicación.
- **Manual operador de Río Gallegos:** está en proceso de elaboración con información turística local para todos los actores que forman parte de la cadena de comercialización.
- **Agencia ambiental municipal (AAMRG) del MRG:** tiene como función fomentar actividades de turismo ecológico, la recreación, el esparcimiento, la educación e investigación, el deporte en contacto con la naturaleza y toda otra actividad que no dañe la integridad del ecosistema. Articula trabajo con la Dirección de Turismo Municipal y la Dirección de Fauna Silvestre del Consejo Agrario Provincial para desarrollar acciones, programas y proyectos para la corrección de los malos hábitos que presenta el público en general en sus visitas a las reservas naturales provinciales y urbanas.

## Innovación

A continuación, se presentan algunos recursos que constituyen innovaciones enfocadas al turismo del destino.

- **Guía digital para emprendedores y comerciantes:** herramienta creada por la Secretaría de Producción, Industria y Comercio del MRG, para el desarrollo productivo local, contribuye a dar soporte a los emprendedores y comerciantes.
- **Oficina virtual de la Secretaría de Producción, Industria y Comercio:** espacio virtual desde donde se accede a las Herramientas Digitales para el Emprendedor como cursos sobre redes sociales, *e-commerce* y medios de pago digitales.
- **QR de habilitación comercial:** es una herramienta que brinda la Secretaría mencionada anteriormente a comercios.
- **Feria virtual de emprendedores, manualeros y artesanos:** otra herramienta digital propuesta por el municipio, cuenta con un formulario digital de empadronamiento con más de 500 comercios adheridos.
- **Zona franca Santa Cruz:** es el último producto innovador que se incorporó a la oferta turística local, situada sobre la RN 40, 17 km al sur de la ciudad. Desde su inauguración en octubre de 2021, generó movimiento turístico relacionado al turismo de compras, lo que mejora la estacionalidad del destino e incrementa el gasto turístico.



- **Febrero en Gallegos:** fue el programa que la Dirección de Turismo Municipal, desarrolló en el 2021, aspirando a la reactivación turística local, implementaron traslados y visitas gratuitas a la Reserva Provincial Cabo Vírgenes mediante un sistema de reservas *online*.
- **Oficina de mercado turístico interlocal:** iniciativa innovadora del municipio, que instaló en el Aeropuerto Internacional Piloto Civil Norberto Fernández, una tienda destinada al intercambio comercial entre las localidades de la provincia, apuntado especialmente a los pequeños productores y al crecimiento del turismo, donde los turistas y pasajeros pueden adquirir productos locales y regionales.
- **Expo turismo 2021:** esta exposición organizada por el municipio buscó dar a conocer los atractivos turísticos de cada localidad del interior provincial, así como también de Ushuaia y Comodoro Rivadavia, generando un intercambio y vinculación entre entes turísticos y empresas del sector con vecinos y vecinas que son potenciales viajeros.
- **Paseo aniversario de Río Gallegos N° 136:** el primer mega-festival de la ciudad. Contó con la participación de artistas de gran convocatoria nacional e internacional, y con más de 135 artistas locales entre músicos, bailarines, cantantes, escritores, artistas plásticos, etc. El festival tuvo una duración de ocho noches y su acceso fue de carácter libre y gratuito tanto para residentes como para turistas.

## Tecnología

Seguidamente, se presentan algunas tecnologías aplicadas a la gestión del destino.

- El **uso y acceso a Internet en los hogares de Río Gallegos** alcanza al **96,2%**, el empleo asociado al uso de computadoras alcanza al 63,9%, mientras que el uso de celulares alcanza al 92.4% de los hogares (MAUTIC-INDEC, 2020).
- La ciudad cuenta con acceso a la **Red Federal de Fibra Óptica<sup>(1)</sup> (REFEFO)** de banda ancha para el acceso a internet desarrollado por la empresa de Telecomunicaciones del Estado Argentino, ARSAT.
- Desde 2018, el municipio junto a la empresa SS Servicios S.A.S., implementa el programa **Wi-fi Urbano**, beneficiando a los vecinos con conexión a internet

(1) Hasta el momento, la cobertura de la REFEFO en la provincia se despliega a través de la traza a lo largo de la Ruta 40. En la actualidad, la provincia de Santa Cruz posee 1.648 kilómetros de fibra óptica iluminados que conectan a once localidades en el territorio patagónico a través de la Red Federal de Fibra Óptica.

libre y gratuito en áreas de uso turístico-recreativo como el Parque Urbano Pirincho Roquel, el Anfiteatro de la Casa de la Juventud, la Terminal de ómnibus y la plaza San Martín.

- El **primer clúster tecnológico de Santa Cruz** es una organización conformada por cinco empresas locales de la industria 4.0 ubicadas en el MRG. Su fin es lograr la cooperación, innovación y capacitación constante como herramienta para el desarrollo tecnológico de la provincia.

- En 2021, se promulgó la Ley Provincial N° 3.737/21 de **Creación del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación de Santa Cruz**, estableciendo la creación de dos polos tecnológicos: en Pico Truncado y Río Gallegos. En consecuencia, el Nuevo Polo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Río Gallegos tendrá un Parque Tecnológico de 19 hectáreas y se situará sobre la RN 3 cerca de la ciudad.

- **Espacios maker:** Club de Ciencias de la Esc. Industrial N°6, Zimatec Escuela de Robótica, son espacios de creación, donde los alumnos y la comunidad pueden explorar herramientas y materiales para construir y crear sus propios proyectos escolares y organizar competencias de robótica.

- **Dirección de Turismo de Río Gallegos:** tiene una web propia denominada Turismo, Río Gallegos, Patagonia Argentina presenta la información de acceso al destino, los productos existentes, la oferta de servicios, y la agenda recreativa. Expone un Mapa Turístico Digital en formato PDF. Las redes sociales turísticas que dispone el municipio son:

- Facebook: <https://www.facebook.com/turismorgl/>

- Instagram: <https://www.instagram.com/turismoriogallegos/>

- Youtube: [https://www.youtube.com/channel/UCSoqw7zPuofY8oi5oX\\_X9Hw](https://www.youtube.com/channel/UCSoqw7zPuofY8oi5oX_X9Hw)

- **Aike APP:** es el nombre de la aplicación móvil, de iniciativa privada, que se lanzó en diciembre de 2021, brinda contención y asistencia turística a los visitantes de Río Gallegos sobre disponibilidad de alojamientos, oferta gastronómica y permite solicitar delivery de comida y conocer sobre la zona franca.

## Sostenibilidad

Aquí se exponen algunos recursos vinculados a la sostenibilidad sociocultural, económica y medioambiental.

- Programa de Ciudades Sostenibles: bajo este marco el MRG desarrolló el Programa de Recolección Diferenciada de Residuos Sólidos Urbanos.
- Plan de Desarrollo Urbanístico de la Ciudad de Río Gallegos: se encuentra en desarrollo, su último informe de avance es de 2019.
- Proyecto Nueva Terminal de Ómnibus: financiado a través del Programa de Infraestructura Nodal de Transporte Público de Pasajeros, dependiente del Ministerio de Transporte de la Nación, tendrá una mayor capacidad operativa, edificación moderna y todas las comodidades necesarias para brindar a los viajeros un servicio ágil y eficiente.
- Programa Rescate 1900: creado en 2009 por el Área de Patrimonio Cultural, dependiente de la Dirección de Gestión Cultural del Municipio (Decreto N° 1174/09) detecta, difunde y valora el patrimonio tangible e intangible del siglo pasado en la ciudad capital.
- Transformática: es un proyecto del Museo de Informática de la UNPA UARG que inició en 2020 e incluye un dispositivo itinerante que se constituirá como un punto verde de recolección de equipamiento informático, el cual será reacondicionado por colaboradores y donados posteriormente.
- Programa No a la Contaminación Sonora: en este marco se busca difundir la importancia de evitar los ruidos molestos en la vía pública, se llevó a cabo el operativo de concientización en el que se entregó a los vecinos folletería citando el número de ordenanza y el artículo del Código Municipal de Faltas. La propuesta surgió de la Fundación Civil del Trastorno del Espectro Autista (T.E.A.) Santa Cruz, y es acompañada por distintas áreas municipales, siendo la responsable la Dirección de Tránsito Municipal.
- Electro movilidad: en 2020 el Instituto de Energía de Santa Cruz (IESC) presentó el Primer Auto Eléctrico de la Provincia, un Renault Kangoo ZE (Emisión Cero) con su punto de carga en Río Gallegos.
- Transporte urbano de colectivo: desde marzo de 2022 la empresa City Bus inicia operaciones, incorporando 20 nuevas unidades e implementará el Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE) que ofrece diversos beneficios a los usuarios. Se lanzará una App móvil denominada Cuándo Llega para conocer el horario y la frecuencia del servicio.
- Nuevo Puesto de Control de la Dirección de Tránsito Municipal: se instaló en un sitio que fue remodelado y puesto en valor por personal de diversas áreas de la Secretaría de Obras Públicas y Urbanismo.

- Proyecto de Instalación de un Centro de Monitoreo: para reforzar la seguridad urbana, el objetivo es instalar 20 cámaras y una central de monitoreo.

- Radar Vehicular y Lector de Patentes: se instaló el primero en la ciudad con el fin de controlar la velocidad vehicular y aplicar multas a quienes conduzcan sin haber cumplido con su contribución al impuesto automotor, la documentación del vehículo y/o el carnet de conducir.

- Plan de Alumbrado Eficiente: ejecutado desde la Subsecretaría de Energía Eléctrica de la provincia, se lleva a cabo la sustitución de equipos de alumbrado público a luminarias de tecnología LED en los barrios de la capital provincial. Esta tecnología disminuye el consumo energético, lo cual aporta al cuidado ambiental y permite un ahorro de recursos de hasta un 50% que podrán utilizarse en otras actividades estratégicas.

- Asociación Ambiente Sur (ONG): desde 2017 con la iniciativa Proyecto de Sostenibilidad e Inclusión y con el fin de lograr que el Centro de Interpretación de la Reserva Costera Urbana sea energéticamente eficiente y se constituya en un espacio de divulgación de herramientas que contribuyen a un mejor uso de recursos naturales, utilizan equipos de generación de energía renovable eólica y solar fotovoltaica, y un sistema solar térmico para calentar el agua.

- Primer Cocina a Biogás: en 2019 el MRG y Home Biogás Argentina instalaron la misma en un comedor comunitario de la ciudad, el proyecto 100% ecológico aprovecha el desecho orgánico y animal para la generación de biogás y fertilizante líquido.

## Accesibilidad

A continuación se detallan algunas políticas, productos, servicios y recursos turísticos accesibles.

- Consejo Municipal de Discapacidad (COMUDI): se reúne cada quince días de manera voluntaria para tratar de llevar soluciones a los residentes con capacidad reducida. Otras instituciones son: Comisión Universitaria de Accesibilidad- Discapacidad de la UNPA-UARG, la Asociación de Padres Pro Ayuda al Discapacitado (APPADI) y la Asociación Ángeles Especiales.

- Organizaciones turísticas con accesibilidad: el Aeropuerto Internacional Piloto Civil Norberto Fernández posee un alto nivel de infraestructura adaptada para personas con discapacidad, Tennis Club, el Restaurant del Club Británico y la Oficina de Informes de la Secretaría de Estado de Turismo de Santa Cruz.

- Audio-guía Vehicular de Río Gallegos: iniciativa tecnológica de turismo accesible en el marco del proyecto Santa Cruz Sonora de la Secretaría de Turismo Provincial, es un recurso de comunicación inclusivo que pretende que personas con baja visión disfruten del paisaje, la misma está constituida por seis pistas presentadas en formato Mp3.

## CONCLUSIONES

Se cumplió con el propósito general de identificar elementos enmarcados en los ejes del modelo DTI en la ciudad de Río Gallegos. Estos constituyen programas, proyectos, actividades, productos y servicios del ámbito público, privado y comunitario, que evidencian indicios de uso de la tecnología y orientación hacia la sostenibilidad.

Si bien existen articulaciones público-privadas en entes vinculados a la sostenibilidad ambiental y accesibilidad, en turismo no existen formalmente, siendo la gobernanza turística colaborativa un elemento a desarrollar. En las dimensiones de innovación y tecnología existen iniciativas pero estas son incipientes, al igual que las acciones en la dimensión de accesibilidad. Se puede advertir que en la dimensión de sostenibilidad ambiental si existe un trabajo más coordinado por diversos actores e implementan en el destino varios programas. La gestión turística local evidencia falta de planificación e incorporación de tecnología.

Por lo expuesto se puede concluir que Río Gallegos no es un DTI, pero cuenta con antecedentes que la distinguen como ciudad próspera, creativa y que esboza algunas iniciativas incipientes de tecnologías aplicadas a la gestión del destino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Nacional de Discapacidad. (25 de Febrero, 2022) Programa de Turismo Accesible. Recuperado de <https://www.argentina.gov.ar/andis/programa-de-turismo-accesible>

Álvarez, A. M. (2021) Las competencias TIC en la formación de estudiantes en la Escuela de Turismo de la UNPA-UARG. Río Gallegos, Santa Cruz: UNPA UARG.

Asociación Ambiente Sur. (s.f., 2022) Participación Ciudadana, Conservación y Educación por una ciudad sustentable. Recuperado de <https://www.ambientesur.org.ar/single-post/2018/03/26/participaci%C3%B3n-ciudadana-conservaci%C3%B3n-educaci%C3%B3n-por-una-ciudad-sustentable>

- Butler, R.W. (1980) *The concept of the tourist area life-cycle of evolution: implications for management of resources*. London, Canada: Canadian Geographer. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228003384\\_The\\_Concept\\_of\\_A\\_Tourist\\_Area\\_Cycle\\_of\\_Evolution\\_Implications\\_for\\_Management\\_of\\_Resources](https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources)
- Comisión de Cultura (13 de Septiembre, 2010) Rescate 1900. Orden del Día N° 1109 [Sesión Ordinaria] Cámara de Diputados de la Nación. Recuperado de <https://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dcomisiones/periodo-128/128-1109.pdf>
- El Diario Nuevo Día. (12 de Septiembre, 2019) *Municipio y HomeBiogás Argentina instalaron cocina a biogás en el comedor de Juan*. <https://www.eldiarionuevodia.com.ar/local/info-general/2019/9/12/municipio-homebiogas-argentina-instalaron-cocina-biogas-en-el-comedor-de-juan-93010.html>
- El Diario Nuevo Día. (13 de Diciembre, 2022) Se renuevan los colectivos en Río Gallegos: “El sistema SUBE va a estar”. Recuperado de <https://www.eldiarionuevodia.com.ar/locales/2021/12/13/se-renuevan-los-colectivos-en-rio-gallegos-el-sistema-sube-va-estar-168392.html?fbclid=IwAR1C-KB4mOEKtjk5mred83aupY58IMtG7Z5EiMUOUetk44yiQ051K9RHN0c>
- El Diario Nuevo Día. (4 de Febrero, 2022) La Oficina de Formación e Inclusión Socio laboral de la Municipalidad de Río Gallegos. Recuperado de <https://www.eldiarionuevodia.com.ar/locales/info-general/2022/2/4/la-oficina-de-formacion-inclusion-sociolaboral-de-la-municipalidad-de-rio-gallegos-172303.html>
- El Diario Nuevo Día. (17 de Febrero, 2022) Municipios saludables: Firman convenio para mejorar accesibilidad de adultos mayores en Río Gallegos. Recuperado de <https://www.eldiarionuevodia.com.ar/locales/info-general/2022/2/17/municipios-saludables-firman-convenio-para-mejorar-accesibilidad-de-adultos-mayores-en-rio-gallegos-173111.html>
- Florida, R. (2005) *Cities and the creative class*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- García, B., Reinales, E. y Armelini, G. (2013). Ciclo de vida de los destinos turísticos y estrategias de comunicación: los casos de España y Chile. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 7(7). 76 a 93.
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanovic, N., & Meijers, E. (2007). *Smart Cities - Ranking of European medium-sized cities*. Vienna University of Technology Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/261367640\\_Smart\\_cities\\_-](https://www.researchgate.net/publication/261367640_Smart_cities_-)

Herrera Medina, E., Bonilla Estevez, H. y Molina Prieto, L. F. (2013) Ciudades creativas: ¿Paradigma económico para el diseño y la planeación urbana? Universidad Nacional de Colombia, Bogotá: Bitácora Urbano/ Territorial, 11- 20.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020) Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Informes técnicos, 5,(89)

Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas [INVAT-TUR] (2015) *Destinos Turísticos inteligentes. Manual operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes*. Alicante, España: Agencia Valenciana de Turismo.

La Opinión Austral. (23 de Septiembre, 2018) El desafío de una movilidad urbana sostenible. Recuperado de <https://laopinionaustral.com.ar/editorial/el-desafio-de-una-movilidad-urbana-sostenible-43872.html>

La Opinión Austral. (03 de Junio, 2021) Todo lo que tenés que saber sobre la recolección diferenciada de residuos que empieza el 5 de junio. Recuperado de <https://laopinionaustral.com.ar/radio-lu12/todo-lo-que-tenes-que-saber-sobre-la-recoleccion-diferenciada-de-residuos-que-empieza-el-5-de-junio-359513.html>

La Opinión Austral. (07 de Junio, 2020) Río Gallegos tendrá cámaras de seguridad y un Centro de Monitoreo pero hay polémica con los vecinos del barrio Jardín. Recuperado de <https://laopinionaustral.com.ar/rio-gallegos/rio-gallegos-tendra-cameras-de-seguridad-y-un-centro-de-monitoreo-pero-hay-polemica-con-los-vecinos-del-barrio-jardin-196706.html>

Landry, C. (2008) *The Creative city. A toolkit for urban innovators*. London, Inglaterra: Routledge.

Ley Provincial N° 3737 de 2021. [Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Santa Cruz]. Río Gallegos, 25 de Marzo de 2021. <http://www.saij.gob.ar/LPZ0003737>

Mediática Digital. (07 de Junio, 2016) Buscan crear el Consejo Municipal de Pueblos Originarios. <https://www.mediaticadigital.com.ar/nota/14036-buscan-crear-el-consejo-municipal-de-pueblos-originarios/>

Municipalidad de Río Gallegos. (4 de Enero, 2017) Ciudades Creativas. <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/ciudades-creativas/>

Municipalidad de Río Gallegos. (23 de Octubre, 2019) Wifi Urbano. <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/wifi-urbano/>

- Municipalidad de Río Gallegos. Departamento de Desarrollo Urbano (2019) Plan de desarrollo urbano – Informe Preliminar. <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/pdf/PDU/PDU-InformePreliminarRev2.pdf>
- Municipalidad de Río Gallegos. (26 de Noviembre, 2021) Festival 136° Aniversario. Recuperado de <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/festival-136-aniversario-2/>
- Municipalidad de Río Gallegos. Guía de Emprendedores Digital 2021. Secretaria de Producción, Comercio e Industria., Santa Cruz. Recuperado el 18 de diciembre de 2021. <https://riogallegos.gov.ar/secretariadeproduccion/wp-content/uploads/2021/01/Guia-de-Emprendedores-DIGITAL2021-1.pdf>
- Municipalidad de Río Gallegos. Autogestión de Empleados. Recuperado el 20 de marzo de 2022 <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/mirecibo/login.php>
- Municipalidad de Río Gallegos. Feria Virtual. Desarrollo Productivo Local. Recuperado el 22 de marzo de 2022 <https://riogallegos.gov.ar/desarrollolocal/>
- Municipalidad de Río Gallegos. Gallegos Te Espera. Turismo Río Gallegos. Recuperado el 23 de marzo de 2022 <https://riogallegos.gov.ar/turismo/>
- Municipalidad de Río Gallegos. Guía de Trámites y Servicio. Recuperado el 23 de marzo de 2022 <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/tramites/>
- Municipalidad de Río Gallegos. Secretaria de Producción, Comercio e Industria de Río Gallegos. Recuperado el 30 de marzo de 2022 <https://riogallegos.gov.ar/secretariadeproduccion/#>
- Museo de Informática UNPA-UARG. Transformática. Recuperado el 20 de febrero de 2022 <https://transformatica.uarg.unpa.edu.ar/>
- Navarro, V. y Villanueva, N. (21, 22, 23 de Marzo 2011) Identificación de zonas y corredores turísticos en la Provincia de Santa Cruz. [Presentación en papel]. Congreso Internacional de Turismo. Mar del Plata, Buenos Aires. Recuperado de <https://docplayer.es/23436483-Identificacion-de-zonas-y-corredores-turisticos-en-la-provincia-de-santa-cruz-1.html>
- Observador Central. (15 de Julio, 2019) Se presentó el Programa de Eficiencia Energética en la provincia. <http://www.observadorcentral.com.ar/especializadas/industria/energias/se-presento-el-programa-de-eficiencia-energetica-en-la-provincia/>



- Observador Central. (21 de Junio 2021) Santa Cruz consolida alianzas para impulsar su política ambiental. Recuperado de <http://www.observadorcentral.com.ar/especializadas/medio-ambiente/santa-cruz-consolida-alianzas-para-impulsar-su-politica-ambiental/>
- Observatorio Federal Urbano (2021) Índice de Ciudades Prósperas. Municipio de Río Gallegos- Santa Cruz. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda.
- Organización Mundial del Turismo (2007). *Entender el turismo: Glosario básico*. Madrid, España.
- Palacio Cortés, C. (2019) Gobernanza: base en la Estrategia de Ciudades Inteligentes. El caso Argentino de País Digital. [Presentación de ponencia] Smart City Expo. Curitiba, Brasil.
- Prensa de la Municipalidad de Río Gallegos. (6 de Julio, 2021) Oficina de Mercado Interlocal. Recuperado de <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/oficina-de-mercado-interlocal/>
- Prensa Municipalidad de Río Gallegos. (24 de Enero, 2022) Nueva Terminal de ómnibus. Recuperado de <https://www.riogallegos.gov.ar/rgl/terminal-de-omnibus/>
- Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes [Red DTIAr] (2022) ¿Qué es un destino turístico inteligente? Argentina: Red DTIAr. Recuperado de <https://www.reddti-ar.com.ar/>
- Romero Dexeus, C. y Paton J. (2020). Innovación turística y especialización inteligente en España. Palancas imprescindibles para la recuperación. Madrid, España. Fundación COTEC para la Innovación y SEGITTUR.
- Santa Cruz Zona Franca. Río Gallegos y Caleta Olivia. Zona Franca Río Gallegos.
- Sikora Fernández, D. (2017) Factores de desarrollo de las ciudades inteligentes. *Revista Universitaria de Geografía*. ISSN 0326-8373 / 2017, 26 (1), pp. 135-152.
- Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (2022) Qué es un DTI- Red de Destinos Inteligentes. Madrid, España: Secretaría de Estado de Turismo. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Tiempo Sur. (01 de Febrero, 2022) El Gobierno firmó un convenio para suministro de luminarias en Río Gallegos. Recuperado de <https://www.tiemposur.com.ar/politica/el-gobierno-firmo-un-convenio-para-suministro-de-luminarias-en-rio-gallegos>

Tiempo Sur. (16 de Octubre, 2021) Tránsito Municipal tiene un nuevo puesto de control. Recuperado de <https://www.tiemposur.com.ar/info-general/transito-municipal-tiene-un-nuevo-puesto-de-control>

Tiempo Sur. (20 de Febrero, 2022) Polo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Río Gallegos. Recuperado de <https://www.tiemposur.com.ar/politica/polo-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-de-rio-gallegos>

Tiempo Sur. (24 de Septiembre, 2021) Mañana empieza la Expo Turismo 2021. Recuperado de <https://www.tiemposur.com.ar/cultura/manana-empieza-la-expo-turismo-2021>

Tiempo Sur. (30 de Junio, 2020) Presentaron el primer auto eléctrico en Santa Cruz. Recuperado de <https://www.tiemposur.com.ar/info-general/presentaron-el-primer-auto-electrico-en-santa-cruz>

Tiempo Sur. (5 de Septiembre, 2021) Se creó un Clúster Tecnológico: Qué es y su importancia para Santa Cruz. Recuperado de <https://www.tiemposur.com.ar/info-general/se-creo-un-cluster-tecnologico-que-es-y-su-importancia-para-santa-cruz#:~:text=Santa%20Cruz%20cuenta%20con%20el,incluye%20al%20Estado%20y%20Universidades>

Turismo Santa Cruz. Patagonia. (25 de Febrero, 2022) Río Gallegos a Laguna Azul. Audio guía Vehicular. Recuperado de <https://www.santacruzpatagonia.gob.ar/audioguia/rio-gallegos-a-laguna-azul>

Winfo. (12 de Marzo, 2022) Río Gallegos. El municipio instaló un radar con lector de patentes en el ingreso a la ciudad. Recuperado de <https://winfo.com.ar/politica/2022/03/el-municipio-instalo-un-radar-con-lector-de-patentes-en-el-ingreso-a-la-ciudad/>

## RESILIENCIA E INNOVACIÓN ESTUDIO CUALITATIVO EN EL DESTINO TURÍSTICO TANDIL, CIUDAD INTERMEDIA DE ARGENTINA

Silvia Irene Izquierdo\*

María Isabel Camio\*\*

Centro de Estudios en Administración  
(CEA) - Facultad de Ciencias Económicas  
UNICEN. CONICET  
Argentina

### CONTACTO

\*  0000-0001-7593-6290  
 silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar

\*\*  0000-0002-1595-008X  
 isabel.camio@econ.unicen.edu.ar

### Cita recomendada

Izquierdo, Silvia Irene y Camio, María Isabel. (2023). Resiliencia e innovación. Estudio cualitativo en el destino turístico Tandil, ciudad intermedia de Argentina. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 43-63.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/z847bqcmd>

Recibido: 25/12/2022.

Aceptado: 18/05/2023.

### RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo, realizar una aproximación a los fenómenos de resiliencia e innovación en el destino turístico de la ciudad intermedia (Migueltorena, 2019) de Tandil, Provincia de Buenos Aires. Para ello, desde una estrategia cualitativa, se diseña un protocolo ad-hoc de entrevista semi-estructurada, y se realizan seis entrevistas en profundidad a actores claves representantes del sector privado, público y académico.

Los resultados en torno a las condiciones previas a la pandemia (2019), muestran coincidencias en relación a las percepciones sobre el grado de confianza y colaboración en los vínculos, pero a su vez, se observa una contradicción en lo que se piensa que debe ser o es el rol de la Universidad, que podría sugerir una ausencia o falla de comunicación entre los actores. Y luego (2020/1) en torno a las capacidades de resiliencia del destino, se revelan posiciones encontradas con respecto al rol de las instituciones, a quiénes deben conducir los procesos, a los niveles de participación esperada y real, y a las respuestas que se dieron frente a la crisis.

El aporte del artículo consiste en proponer una estrategia de aproximación a fenómenos que la literatura ha revelado como complejos, multiniveles, y fundamentalmente específicos de cada contexto y región. La misma puede servir como experiencia vicaria para la realización de otros estudios en contextos diferentes.

### PALABRAS CLAVE

turismo - resiliencia - innovación - complejidad.

## RESILIENCE AND INNOVATION QUALITATIVE STUDY IN THE TOURIST DESTINATION TANDIL, INTERMEDIATE CITY OF ARGENTINA

Silvia Irene Izquierdo\*

María Isabel Camio\*\*

Center for Management Studies (CMS)  
Faculty of Economics  
UNICEN - CONICET  
Argentina

### CONTACT

\*  0000-0001-7593-6290

 [silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar](mailto:silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar)

\*\*  0000-0002-1595-008X

 [isabel.camio@econ.unicen.edu.ar](mailto:isabel.camio@econ.unicen.edu.ar)

### Recommended citation

Izquierdo, Silvia Irene y Camio, María Isabel. (2023). Resilience and innovation. Qualitative study in the tourist destination of Tandil, an intermediate city in Argentina. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 43-63.

ARK CAICYT:  
<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/z847bqcmd>

Received: 25/12/2022.

Accepted: 18/05/2023.

### ABSTRACT

The objective of this research is to make an approach to the phenomena of resilience and innovation in an intermediate tourist destination in the province of Buenos Aires. For this, from a qualitative strategy, an ad-hoc semi-structured interview protocol was built, and six in-depth interviews were carried out with key actors representing the private, public and academic sectors.

The results around the previous conditions show coincidences in relation to the perceptions about the degree of trust and collaboration in the links. And then around the resilience capacities of the destination, conflicting positions are revealed regarding the role of the institutions, who should lead the processes, the levels of expected and real participation, and the responses that were given in the face of the crisis.

The contribution of the article consists in proposing an approach strategy to phenomena that the literature has revealed as complex, multilevel, and fundamentally specific to each context and region. It can serve as a vicarious experience for carrying out other studies in different contexts.

### KEYWORDS

tourism - resilience - innovation - complexity.

## INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la COVID-19 y las restricciones a la movilidad de las personas, impactaron con fuerza particularmente en el sector turístico, con una paralización total que trajo innumerables pérdidas económicas, financieras y de puestos de trabajo y cierre de empresas. Actualmente, se observa un regreso a la actividad, con estadísticas que muestran cifras superiores a las previas a la pandemia. En paralelo con esta recuperación, resurge el llamado a replantear la actividad en torno a su impacto ambiental, a unas estructuras productivas más justas, a temáticas de diversidad, entre otras cuestiones postergadas.

En este marco, cobran fuerza los conceptos de resiliencia y de innovación. La literatura plantea que estos fenómenos deben ser estudiados en su contexto específico, y desde un abordaje de la complejidad, dado lo condicionante que puede resultar el entorno geográfico, los actores, así como la dinámica y las características de desarrollo de cada destino turístico.

El objetivo del presente trabajo es realizar una aproximación al estudio de las capacidades de resiliencia y de innovación en un destino turístico de una ciudad intermedia. Para el relevamiento de campo, se diseña un protocolo de entrevistas ad-hoc que se aplica a seis actores referentes del sector turístico de Tandil, y se describe la metodología empleada, de manera que pueda constituir un aporte a otros investigadores en el abordaje de estos fenómenos en distintas realidades contextuales. Se identifican dos momentos del trabajo de campo, un primero antes de la pandemia, y uno segundo, a fines de 2020 en el momento inicial de las aperturas de la actividad.

## MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Existe acuerdo en la literatura (Barquín, Jiménez, Zepeda, García, y Barreto, 2012; Baggio, 2008) en conceptualizar a los destinos turísticos como sistemas dinámicos complejos en evolución. La perspectiva de sistemas, desde Von Bertalanffy (1976) nos conduce pensar en un conjunto de partes que forman un todo, con interrelaciones e interdependencia entre estas partes, y con propiedades que emergen de esta interacción.

La investigación tradicional en turismo ha seguido un enfoque lineal, positivista, de mirada determinística procurando vincular efectos a sus causas en forma directa, a partir de modelos que tienen en su base una versión simplificada del sistema turístico. La mirada en las relaciones entre los elementos permite observar que el sistema evoluciona al responder a inputs externos e internos, y la complejidad como perspectiva, permite capturar las propiedades emergentes como los fenómenos en análisis (Baggio, 2008; Morin y Pakman, 1994).

De acuerdo con Bhaskara, Filimonau, Wijaya & Suryasih, (2020), el turismo será cada vez más vulnerable a los desastres naturales, y para reducir esta vulnerabilidad y construir o mejorar la resiliencia, los *stakeholders* (partes interesadas desde una perspectiva estratégica) deben apuntar a adoptar marcos colaborativos e integrados de gestión de desastres y destinos. Hall, Prayag & Amore (2017), argumentan que la resiliencia se manifiesta en diferentes escalas y dimensiones. Solo una mayor comprensión de las múltiples facetas de la resiliencia puede conducir a una mejora en las estrategias, la gestión y el desarrollo sostenible de los destinos a largo plazo.

Al momento de medir la resiliencia, es relevante señalar la diferencia entre los resultados y las capacidades pre-existentes (Sensier, Bristow & Healy, 2016). Se requiere una deliberación más exhaustiva de los contextos únicos y las capacidades de adaptación de las regiones, ya que muchas capacidades son específicas de cada contexto y lugar geográfico (Giacometti, Teräs, Perjo, Wøien, Sigurjonsdottir & Rinne, 2018).

En el modelo de análisis de resiliencia de los sistemas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ([OCDE, 2014]), se estudian seis capitales o activos de construcción previa: financiero, humano, natural, físico, político y social. Complementariamente con esta propuesta, otros modelos proponen la consideración del elemento temporal en el análisis, como el de Martin (2012) que propone cuatro dimensiones a modo de etapas secuenciales para describir cómo las economías regionales responden a las crisis. Así también, el modelo de Lew (2014) diferencia los distintos impactos sobre las capacidades de resiliencia de una región, según la escala y la tasa de cambio. Incluir la temporalidad en el análisis conduce a pensar en momentos ex-ante, durante y ex-post.

El modelo de innovación Quíntuple Hélice, que suma la hélice del “medio ambiente” a los modelos anteriores (universidad-industria-gobierno-comunidad), propone un marco para el análisis interdisciplinario y la resolución de problemas transdisciplinarios en relación con el desarrollo sostenible, porque implica que la producción y el uso del conocimiento, así como la innovación, deben ser contextualizados en el entorno natural de la sociedad (Carayannis & Campbell, 2010).

Las interacciones y la confianza mutua refuerzan las habilidades y las capacidades de resolución de problemas alientan a buscar nuevos conocimientos, y se obtiene mayor predisposición a compartir conocimientos y experiencia laboral sin preocuparse de que otros se aprovechen de ellos y dañen sus intereses (Liu, 2018; Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez, Claver-Cortés & Úbeda-García, 2016). La interacción a largo plazo, el intercambio de conocimientos

tácitos y la creación de capital social entre investigadores y empresas turísticas facilita la absorción de conocimientos para la innovación turística (Hoarau & Kline, 2014).

## METODOLOGÍA

El estudio pretende realizar un primer abordaje a fenómenos que la literatura define como complejos, multinivel y multidimensionales, lo que requiere estudios ad-hoc en cada contexto (Giacometti et al., 2018; Barquín et al., 2012; Hall et al., 2017; OCDE, 2014; Lew, 2014; Carayannis & Campbell, 2010; y Baggio, 2008), desde la mirada local de actores clave. Por la misma naturaleza de la estrategia de investigación cualitativa, el artículo no pretende generalizar los resultados a otros destinos turísticos, sí en cambio, constituir una experiencia vicaria para otras investigaciones dado lo complejo de los fenómenos en estudio, y por tanto el requerimiento de realizar abordajes ad-hoc y en su contexto específico.

Maxwell (2019) define que la investigación cualitativa ayuda a comprender los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas, y cómo estas perspectivas están definidas por sus contextos físicos, sociales y culturales, a la vez que, también, contribuyen con la definición de estos contextos.

El relevamiento de campo se realiza en dos momentos, uno anterior a la pandemia en diciembre de 2019, en el que se abordan temas como el rol y la contribución de la universidad al desarrollo turístico, el rol de las asociaciones intermedias (entre ellas el Instituto Mixto de Turismo de Tandil [IMTT]) al desarrollo turístico, el grado de confianza y colaboración entre las organizaciones públicas y privadas del sector. Estos elementos contribuyen al diagnóstico de los capitales pre-existentes que permiten medir la capacidades de innovación y de resiliencia (Liu, 2018; Marco-Lajara et al., 2016; Hoarau & Kline, 2014; OCDE, 2014; Carayannis & Campbell, 2010).

La segunda etapa del relevamiento se realiza durante la pandemia, en diciembre de 2020, cuando ya habían transcurrido nueve meses del inicio del aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), el sector turístico llevaba esos meses de cierre y paralización de la actividad, y comenzaba a experimentarse algunas aperturas controladas en base a protocolos, y previamente a las campañas de vacunación.

En ambas etapas se realizan seis entrevistas en profundidad, a dos empresarios uno del sector de alojamiento y otro guía de turismo, a su vez representantes de asociaciones intermedias del sector que participan del IMTT, a dos miembros del sector académico vinculados a la carrera de turismo, y a dos

actores con antecedentes en la función pública en el área de desarrollo local y en el área de turismo municipal. En las entrevistas en profundidad se propuso obtener la interpretación de cada participante a partir de su experiencia.

La guía de entrevista contiene preguntas amplias y abiertas, enfocadas en su contenido a la obtención de declaraciones significativas para el estudio. Los tópicos y dimensiones a partir de los cuales se formularon las preguntas, provienen de dos trabajos anteriores de las autoras. Para la primer parte del relevamiento, se toma como base el trabajo Izquierdo y Camio (2019), el cual realiza una revisión bibliográfica de estudios empíricos que abordaban las capacidades de innovación y de aprendizaje en los destinos turísticos.

En la segunda parte, las preguntas giran en torno a la resiliencia como variable de resultado, y la estrategia de abordaje fue indirecta, es decir que se pregunta por los elementos que hacen a este concepto, y sólo al final se consulta directamente por la resiliencia del destino Tandil. Estas preguntas, se formulan a partir de dimensiones y conceptos obtenidos en un siguiente artículo de las autoras (Izquierdo, Diaz Bilotto y Molina, 2021) en el cual se realizó una revisión sobre modelos para medir la resiliencia.

El procesamiento de las entrevistas se realiza mediante su lectura comprensiva y en profundidad, en torno a las dimensiones de análisis, en la búsqueda de recurrencias, puntos en común y opiniones diferentes de los actores. Se extraen citas ilustrativas de sus percepciones, que dan cuenta de la dinámica de los procesos y capacidades de resiliencia e innovación en el destino en estudio.

## **MARCO CONTEXTUAL**

Fundada en 1823, la ciudad de Tandil se ubica en el centro/sudeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Es de tamaño intermedio, con una superficie de casi cinco mil kilómetros cuadrados y una población de más de 140 mil habitantes. Cuenta con una diversidad de actividades económicas como la agricultura, la ganadería, el turismo, la industria metalmecánica y la alimenticia, el desarrollo de tecnología y de software. Según se consigna en el sitio web de su municipio:

“un carácter emprendedor que nos distingue se asocia de manera natural con el desarrollo de la formación académica de excelencia de nuestros jóvenes, motorizada por la Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires, una de las más importantes del país.



Tandil también se posiciona como un lugar especial para el descanso, con paisajes y paseos naturales, enmarcados en el sistema serrano más antiguo de la Argentina. Lo que se complementa perfectamente con una adecuada infraestructura para el alojamiento temporal y permanente, apto para la práctica de actividades recreativas al aire libre y el esparcimiento, junto a una destacada actividad cultural y deportiva". . (Municipalidad de Tandil,s/r, π 3 y 4)

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

Hoy en día, las motivaciones que convocan a los turistas a Tandil pasan por la atraktividad que representa una ciudad tranquila, segura, a pocos kilómetros del principal centro emisor de turismo del país. Se trata de una ciudad intermedia que ha sabido construir una marca a través del ofrecimiento de alojamientos alternativos (la mayoría de sus establecimientos), con formato de cabañas, en medio de la naturaleza, favoreciendo un tipo de turismo de relax, de descanso, y al aire libre. Su demanda no es marcadamente estacional, distribuyéndose el 31% en el verano, 19% en Semana Santa y fines de semana largos, 24% en vacaciones de invierno y 26% en fines de semana regulares (Davidos y González, 2012).

Los turistas provienen principalmente de la provincia y ciudad de Buenos Aires (80%), prevaleciendo el tipo familiar e individual, destacándose la población joven adulta. La mayoría de los visitantes llegan en ómnibus de larga distancia o en su propio vehículo, y contratan de forma directa los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación. El destino cuenta con 6.945 plazas distribuidas en 176 establecimientos de alojamiento, prevaleciendo la modalidad de cabañas (24% de las plazas), seguidas por hoteles (20%) y campings (18%) datos suministrados por la Dirección de Turismo de Tandil (Izquierdo et al., 2021).

En cuanto a la gobernanza turística, en el año 2005, se constituyó a través de una ordenanza municipal, un instituto mixto de turismo formado por el sector público por un lado, y por el sector privado por el otro, formado por representantes de las distintas asociaciones intermedias, de las cuales surgen los entrevistados. La Dirección Municipal de turismo es el brazo ejecutor de las decisiones que se toman en su seno. De acuerdo con la ordenanza que le da origen, sus objetivos son

“a) Ser único canal de articulación entre los sectores público y privado ejerciendo un rol dinámico, participativo y representativo a fin de sugerir políticas turísticas innovadoras, y colaborar en la implementación de las mismas. b) Participar en la planificación turística, de acuerdo a un criterio responsable, asegurando la sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental del destino. c) Desarrollar e implementar los programas y estrategias de promoción turística de la Ciudad, su Partido e interland turístico. d) Colaborar en la generación de recursos para la ejecución de las acciones planteadas, controlando que se inviertan en forma eficiente, equitativa entre las partes y asegurando la calidad del destino.” (Concejo Deliberante de Tandil, 2005, Ordenanza N°9580/05, art.1°)

## RESULTADOS

Con respecto a la caracterización de los entrevistados, se detalla a continuación y de acuerdo con sus respuestas, los objetivos de las entidades que cada uno representa.

**Figura 1.** Actores entrevistados, entidad que representan y objetivo o rol que la misma cumple.

ACTOR	REPRESENTA	OBJETIVOS/ROL
Entrevistado I Sector académico	Carrera de turismo UNICEN	Formar recursos humanos para insertarse en la actividad turística.
Entrevistado II Sector privado	Emprendimiento privado y representa una asociación intermedia.	Objetivos en conjunto con IMTT y que están en el Plan estratégico de turismo: desarrollo del destino, posicionar y vender el producto Tandil y sus subproductos regionales. Principalmente: hacer negocios con el destino.
Entrevistado III Sector público	Dirección de Turismo municipal	La promoción del destino turístico y el desarrollo de productos turístico.
Entrevistado IV Sector privado	Emprendimiento privado y representa asociación intermedia.	Conseguir beneficios para socios, promoción de su página, contactos con autoridades, formar parte del IMTT.

continúa en la página siguiente

ACTOR	REPRESENTA	OBJETIVOS/ROL
Entrevistado V Sector público	Municipio.	Nueva institucionalidad. Desarrollo territorial.
Entrevistado VI Sector académico	Carrera de turismo UNICEN	Formar estudiantes, paradigma sustentable, vinculación e inserción en el medio.

Fuente: elaboración propia (2022).

## Etapa I del relevamiento

- De la contribución y el rol de otros actores para el desarrollo de la actividad turística en Tandil, en particular, se observó una contradicción en lo que se piensa que debe ser o es el rol de la Universidad, que podrían sugerir una ausencia o falla de comunicación entre los actores. Específicamente, surgieron cuestiones en torno al grado de participación de la Universidad en el desarrollo turístico, en la formación de profesionales del sector, y en lo que consideran que la institución debería aportar en términos de recursos, proyectos, y atractivos como por ejemplo congresos.

La entrevistada 1 (sector académico) respondió: “no la (contribución) que quisiera”, señaló una “tensión constante con la mayoría de participantes” llegando en algunos casos a ver la universidad como “competencia, en el caso de la Asociación de Guías”... a no tener espacios para que los alumnos realicen prácticas (hotelería), en lo que definió como una “relación rara” y donde no “ve un interés” de los demás actores. En consonancia, la entrevistada 6 (sector académico), manifestó que si bien cree que hay una contribución, “podría ser más si fuera más escuchada”... “en términos de política pública” y cree que “podemos hacer mucho más”, “a nivel provincial como a nivel nacional se ha dado una mayor escucha respecto de los sectores académicos... eso no se ha dado a nivel local”.

Sí considera la existencia de un “fuerte vínculo con el espacio local”, en forma directa a través de convenios, pasantías, con los graduados, y con los proyectos, el trabajo articulado por ejemplo con el Cluster Quesero (UNICEN; 2019), y también, “la Universidad le viene imprimiendo lentamente al espacio de Tandil y al territorio regional con distintos graduados que me parece también, que eso, va a permitir ir profesionalizando la actividad, cambiando la perspectiva, generando nuevos emprendimientos” (entrevistada 6, sector académico).

El entrevistado 2 (sector privado), afirmó que “si hubo una contribución, no se notó”. Considera a la institución “endogámica, muy académica”, a la participación de su representante como “ajena” en el último tiempo, y definió una “falta de participación e interacción” de la organización que describió como “una empresa con un presupuesto semejante al municipio” y le reclamó que podrían “abalanzarnos de proyectos”. En esta línea, el entrevistado 3 (sector público) destacó a la Universidad como un “generador de un nicho de mercado... posibilidades de negocio... con los congresos, indudablemente se hacen en UNICEN pero el alojamiento y la gastronomía derraman en nuestra ciudad”.

En la misma línea, los dos entrevistados del sector privado reconocieron la generación de nuevos profesionales, que permite avanzar hacia “ponerle más profesionalismo a esta actividad”. El entrevistado 4, se refirió a la realización de nuevos circuitos turísticos, lo cual coincide con los objetivos y algunas acciones aludidas por las dos entrevistadas del sector académico.

El entrevistado 5 (sector público) cree que hubo una contribución, al menos de lo que conoce. Expuso que “el vínculo de la Universidad con el medio es algo irrenunciable, porque no puede ser que todo ese conocimiento que se genera después no vuelva a la comunidad que financió esa posibilidad. Me parece que es un acto de justicia, un acto de agradecimiento”. El entrevistado 3 (sector público), acordó que sí, y destacó que “por un lado están las tres carreras específicas de turismo indudablemente, somos diferenciales por eso”. Y en contexto de lo que definió como un pasaje de “tener un gerenciamiento más doméstico a tener otro con otro tipo de complejidad” el hecho de “tener distintas carreras, administración de empresas, contadores y sistemas también”.

- De los vínculos y el grado de confianza y colaboración entre organizaciones públicas y privadas del sector vinculados al desarrollo del turismo, se destaca en algunos de los entrevistados la mirada sistémica del sector, seguramente propio de sus funciones (sector académico, público o en representación de asociación intermedia). Aparecen expresiones como “complementariedad”, “trabajo en conjunto”, “sentimiento localista”.

La entrevistada 1 (sector académico) volvió a decir que la relación de los actores con el Municipio la ve mejor, pero con la Universidad “cuesta muchísimo”. Observa que “se excluye a la Universidad” de ambos lugares, citando una situación de trabajo conjunto para diseñar los circuitos turísticos del queso, donde no se los convocó al inicio, siendo en su consideración la Universidad pieza clave por la carrera

de Técnico en Diagramación de Circuitos Turísticos. La entrevistada 6 (sector académico) al respecto de la misma situación, la definió como “espacios que generan cooperación, que generan articulación”. Y reiteró “...un vínculo entre universidad y municipio que todos quisiéramos que fuera más articulado, con más confianza”.

El entrevistado 2 (sector privado) afirmó que “hay colaboración” y “buen diálogo”, y distinguió que desde las instituciones la comunicación es fluida, mencionó a la Cámara de Turismo y a la Asociación de cabañas que son “re abiertas”, con respecto al sector público, tiene dudas que comuniquen todo. También aseveró que “el director de turismo debería liderar” los proyectos.

La entrevistada 4 (sector privado) incluyó en esta pregunta a otras instituciones que si bien forman parte del IMTT, participan de forma indirecta del turismo como la Cámara Empresaria, Asociación de la pequeña y mediana empresa, el denominación de origen (DOT) de Tandil, que son “pata productiva y tienen aportes buenísimos que llevan ideas u organizan eventos...cuando trabajamos en conjunto, bien, sale buenísimo”.

El entrevistado 5 (sector público) respondió que “con relación a la media argentina y a colaboración fructífera en el plano institucional, yo creo que está muy bien...Tandil ha sido pionera en el marco de colaboración... aún en los actores más individualistas, subyace en el espíritu, un sentimiento localista que hace que llegado determinado momento, se ponen todos de acuerdo para alcanzar algún objetivo para el territorio. Aunque no lo digan y aunque critiquen por afuera. Pero, por abajo, comprenden que hay que caminar en esa dirección, y lo hacen. Yo lo puedo decir tranquilamente, porque como no soy de Tandil, observo objetivamente esto.”

Concluyó que esto puede observarse en el hecho que Tandil haya tenido un desarrollo superior en el plano turístico, en comparación con otros destinos con similares atractivos, a causa de “los niveles de acuerdo y de cooperación institucional, sectorial o de gestión público-privada que sí tuvo Tandil”.

## **Etapa II del relevamiento**

Sobre la pandemia, se observa coincidencia en lo inesperado de la crisis y la imposibilidad de haber estado preparado para ella, y emerge un acuerdo en torno a dos cuestiones. Por un lado, en que la cuestión sanitaria era prioritaria

así como la preservación de la vida, por lo cual las restricciones de tránsito fueron validadas por todos los actores entrevistados. Por otro lado, también se observó coincidencia en la evaluación de las capacidades previas favorecidas por la flexibilidad propia del sector, y la capacidad del destino en particular.

- De las capacidades de Tandil para afrontar crisis como la de la Covid-19, algunos de los entrevistados respondieron en torno a las acciones que se realizaron, otros en torno a capacidades y potencialidades, y todos coincidieron en el impacto de los costos fijos de la hotelería como aspecto crítico al momento de decidir acerca de alternativas y estrategias. Se distinguen particularmente las respuestas de dos entrevistados (5 de sector público y 6 de sector académico) que desde una mirada más amplia, se refirieron al impacto de la actividad en el territorio y en el desarrollo local. Y la entrevistada 6 (sector público), planteó la necesidad de redefinir y repensar la actividad.

La entrevistada 1 (sector académico), opinó que si bien están las capacidades, en su opinión “están parcializadas... la realidad es que sí, Tandil tiene las capacidades, pero, faltaría una cuestión de integración”. Lamentó no haber sido incluidos en las reuniones de la última parte del año, dado que “fueron reuniones concretamente de prestadores y, para poner la cabeza en cómo salir de esto... más en el frente de la batalla, cómo hacemos para traer gente...”.

El entrevistado 2 (sector privado), afirmó que “...no hay ningún destino turístico que pueda afrontarlo, es la realidad...fui muy escéptico con esto de *Destino en tu Destino*<sup>(1)</sup>, me adherí porque era una situación muy crítica y, en el caso nuestro (cabañas) tenía el agravante de que, después de tres meses que estaba cerrado se empiezan a romper las cosas... aunque perdiera dinero, porque fue una especie de dumping, cobramos muy por debajo de nuestro precio necesario para subsistir, para generar flujo de caja...Pero bueno, con distintas estrategias comerciales, para recuperar al tandilense, que no lo veníamos atendiendo.”

Desde la mirada del sector público, el entrevistado 3 opinó que “no estábamos capacitados para afrontar una crisis como el Covid, así como ninguna otra ciudad lo está”... También destacó la importancia de las estructuras institucionales del sector en el IMTT con la representación de las seis instituciones del sector privado y el sector público, que consideró que “ha servido para que ellos estén, por lo menos más que comunicados...”.

(1) Destino en tu destino fue una iniciativa del IMTT en la que se promocionaba que el tandilense utilizara los servicios turísticos con tarifas promocionales.

El entrevistado 5 (sector público), planteó que Covid 19 "rompe con uno de los principios centrales de la vida y de la economía que es, a ver como lo explico, la infinitud del tiempo. Porque siempre cuando vos tenes problemas, bueno, con la temporada de verano lo voy a acomodar, y saco un crédito y lo estiro, porque podes huir hacia el futuro que es lo único infinito en economía, que para mí es un recurso fantástico de los economistas." Se refirió luego al cambio en las problemáticas, que en otro momento podrían girar en torno a la ocupación, inflación o altos costos. Al respecto distinguió a la hotelería como subsector particular que tiene costos fijos altos, un capital hundido y la situación es más grave.

La entrevistada 6 (sector académico)

"...yo creo que la actividad turística en general tiene la capacidad de readaptarse y de mirar al futuro...me parece que tiene capacidades para redefinirse, para repensar, quizás en términos de ese Plan de Turismo<sup>(2)</sup>, y creo que ahí está, yo creo que es muy bueno y que, en realidad en algún momento se lo dejó de lado y no sé por qué. Y esos consensos, tiene que ver con cómo trabajamos con las comunidades locales a la hora de pensar en la inclusión de un proyecto mayor, en este caso, el turismo...creo que es una actividad, y que por lo menos lo veo en los profesionales formados en el área con mucha capacidad de adaptación... con una capacidad de repensarse...creo que en líneas generales, el empresario argentino tiene esa capacidad..."

- De cómo vislumbran el escenario futuro de la actividad turística en Tandil, luego de atravesar esta crisis, si piensan que se va a configurar de manera diferente y en qué aspectos.

El entrevistado 1 (sector académico) afirmó que "no va a cambiar mucho. La mayoría de los atractivos son al aire libre (lo que antes era visto como debilidad, post-covid se convirtió en fortaleza). Es un destino de naturaleza. Otra fortaleza es su gastronomía, los eventos deportivos y culturales, y los ligados a cuestiones productivas (chacinados, queso, cerveza).

---

(2) Se refiere al Plan Estratégico de Turismo Sustentable que se realizó en 2009 de forma participativa en el destino.

El entrevistado 2 (sector privado) opinó que

“no va a haber mucha diferencia, los atractivos están al aire libre, son paseos que los haces en forma individual en auto o, caminando. Y que como siempre Tandil fue una vía de escape buena, estamos cerca, va a seguir funcionando lo más bien, a los hoteles les va a costar un poco más recomponerse”.

El entrevistado 3 (sector público) “prefiero el término *nueva realidad* al de *nueva normalidad*, porque de normalidad no tiene nada, y entiende que hay elementos y protocolos que van a quedar. Destaca que Tandil se vea como una ciudad con calidad de vida de niveles superiores, con educación y salud pública y posibilidad de desarrollo económico.”

El entrevistado 4 (sector privado) manifestó que el futuro lo ve

“muy bueno, muy interesante. Debido a la situación económica del país, la actividad va a ir en decremento, el turismo se va a abrir y el turista va a ir al exterior, pero Tandil se está posicionando muy bien a nivel país. También puede llevar aparejado inseguridad, detrimento del destino...el Municipio se tiene que poner las pilas para imponer ordenanzas y cumplir el Plan Estratégico...”

El entrevistado 5 (sector público) llamó a pensar que lo que fue hasta antes de la crisis “en términos de desempeño, de ingresos, de tasa de uso, de precios, ya no va a ser más así. Los actores deben adaptarse, acomodar la cabeza, y el emprendimiento.”

El entrevistado 6 (sector académico) definió que “aquello que está vinculado a lo patrimonial y al mundo rural, puede ser una de esas potencialidades que permitan pensar en distintas opciones para redefinir en estos espacios. Se trata de un sector con gran capacidad de adaptación.”

- De la respuesta que los actores tuvieron frente a la crisis, los entrevistados se refirieron a la elección entre salud versus economía debate sostenido también en los medios nacionales y a nivel mundial. Los entrevistados acordaron que las decisiones que se tomaron priorizando la cuestión sanitaria de la población fueron acertadas. Otro tema en común fue la asistencia de programas y subsidios, y la efectividad de los mismos.



La entrevistada 1 (sector académico), opinó que "...la verdad es que el Estado, a todo nivel, ha apoyado al sector. Ahora... ¿al sector le sirvió? Poco... con eso solo no alcanzó... la ayuda estuvo, pero fue escasa. Por otro lado, lo que sí hizo el Estado fue el armado de los protocolos, y, también una bajada de línea de que los protocolos sean lo más parecido posible..." En cuanto al IMTT, definió que "ha estado trabajando sobre la cresta de la ola...lo que es planificación de cuestiones un poco más allá, no se pudo hacer nada".

El entrevistado 2 (sector privado), opinó sobre la respuesta que "a nivel municipal, la respeto...estuvieron en contacto...en algunas ocasiones tuvimos que ir a llamarlos. La preocupación inicial la entendí, no la compartí, la entendí desde el miedo. Mi preocupación,...es que en todos los casos siempre los apoderó el miedo... A nivel provincial y nacional, el miedo que tenían era al elector, a las encuestas..."

En cuanto a la respuesta de los privados comentó que "al poco tiempo que arrancó esto armamos un grupo de *WhatsApp*, de establecimientos con piscina cubierta climatizada. No se metió a todos, ¿por qué? porque se consideraba que algunos dueños, tienen un método de pensamiento, personalista y egocéntrico, y no participativo y de cooperación... Pudimos consultarnos, hablar de precios, incluso para el verano, fue muy positivo en ese aspecto empezar a conversar."

"En el Instituto Mixto, que es lo que me falta responderte, no dejamos de reunirnos en la pandemia...el Instituto tiene gente con buena voluntad, pero poca preparación y formación de desarrollo, por un lado, académico y, por otro lado, laboral de verdad... y bueno, hubo muchos errores."

El entrevistado 3 (sector público), consideró que el sector privado "...estuvo muy a la altura de las circunstancias, de decir, nosotros nos acogemos a cualquier regla, porque es la vida de las personas. Los afectó totalmente porque en servicios... ellos tienen que asumir el costo de los sueldos." En el nivel municipal, consideró que se venía en un "ciclo muy muy alto en Tandil, a lo largo de diez años... y esto lo descolocó y se priorizó, en lo lógico que es la vida de las personas....".

El entrevistado 5 (sector público), opinó que "...nadie, cuando digo nadie quiero decir nadie, cuando esto explotó, tenía la más pálida idea de lo que se trataba, ni de lo que había que hacer. Y no los estoy culpando, los estoy describiendo, porque me incluyo, digamos. Entonces, medio que hicieron lo que pudieron... Lo que digo es, no sobreactuemos que sabemos lo que no sabemos. Porque a veces, un

acto de humildad, de reconocer que no sabemos lo que no sabemos, también ayuda a la gente a pensar: ah, estamos complicados, si no saben ellos... Entonces, no les pido mucho, lo único que les pido es no me mientan mucho. Tratemos de entender entre todos, de cuidarnos, de ayudar.”

Con respecto a la respuesta del sector privado, comentó que era difícil de describir, porque al estar cerrada la actividad, no poder entrar gente, no se puede salir, no había mucha respuesta que pudieran dar, y la que se daba no era tan visible... “¿qué le voy a pedir al Instituto Mixto? ¿Qué puede hacer? ...si está para generar acuerdos de promoción de un destino, en un periodo de normalidad.”.

La entrevistada 6 (sector académico), opinó con respecto a la articulación entre provincia y nación porque manifestó no estar actualmente tan ligada al IMTT. Cree en general que la respuesta “ha sido buena”. Si bien la pandemia “sorprendió a todo el mundo, y cada sector fue generando dentro de las posibilidades, distintas herramientas...hubo que redefinir sobre la marcha... creo que hay aciertos, hay errores...”

- Finalmente, del significado que cada uno le atribuye al concepto de resiliencia turística, y si le parece que en Tandil están dadas las condiciones para construirla, los entrevistados acordaron en forma unánime que Tandil es resiliente, que tiene capacidades elevadas para serlo, e identifican factores condicionantes como la existencia de entidades gremiales fuertes, un espíritu emprendedor en los empresarios, y la ventaja geográfica de proximidad con el principal centro emisor del país.

Hacia el futuro, también fue unánime la respuesta positiva por lo antes mencionado, y por las características de cielo abierto y naturaleza de los recursos turísticos que diferencian positivamente el destino Tandil de otros destinos, sumado a la tendencia post-pandemia que los actores entrevistados entienden que puede permanecer por más tiempo en cuanto a la búsqueda de espacios al aire libre, y poder evitar aglomeraciones y opciones masivas.

La entrevistada 1 (sector académico) respondió que sí, totalmente de acuerdo que están las condiciones. Aunque consideró que “muchos no pudieron, que a muchos esta pandemia los liquidó, los dejó afuera, los que siguen tienen mucha capacidad de resiliencia y la vienen teniendo desde siempre...el sector viene peleando un montón de cosas... las condiciones están dadas”.

El entrevistado 2 (sector privado) opinó que “en todas las preguntas anteriores y, en definitiva, en las respuestas de esas preguntas termina estando escondida esta respuesta. A ver, si lo quieres medir, creo que, cuantos establecimientos turísticos hay en Tandil antes de la pandemia y cuántos hay hoy, de esos. Eso te da la pauta de que, si había 100 y hoy hay 96, quiere decir que el porcentaje o la capacidad de resiliencia es muy elevado, porque de alguna manera pudieron seguir adelante, aunque estuvieron cerrado, pudieron aguantar los trapos como se dice en la jerga ... tenemos una ventaja, que siempre es una carta que está ahí y sabemos que la tenemos, que es la distancia, a nivel general, para cuando se vayan acomodando o desacomodando las cosas, sabemos que, dentro de todo, estamos a una distancia bastante interesante de nuestro principal mercado. Sabemos que más del 80% del mercado de Tandil turístico es el AMBA, y esa distancia corta y bien posicionada la ciudad en todos los aspectos nos ayuda un montón... Está en nosotros, como nos vamos a sostener y a parar ante esa situación”.

El entrevistado 3 (sector público), propuso como concepto de resiliencia turística, “... la capacidad de todo el sistema turístico de buscar un nuevo punto de equilibrio con respecto a las fluctuaciones o las amenazas externas... viste que es un sistema turístico, no es un sector sino todo un sistema; que busca un nuevo estado de equilibrio, no es que se apunta a un nuevo objetivo y, que bueno, cuando toma uno las situaciones externas, socioambientales, la cuestión geopolítica, la cuestión económica, me parece que en esto está Tandil en capacidad de construirlo, ¿no? ...para mí, estas cuestiones están en el ADN casi del sector turístico. Y, después, una cuestión del tandilense o del emprendedorismo ante la crisis, yo he visto miles de maneras, también, de transformarlas en oportunidades... resiliencia empresarial ...el componente personal del 70 – 80% del negocio, por más que tuviera la estructura es la decisión personal”.

La entrevistada 4 (sector privado), respondió “yo creo que sí, que somos una sociedad resiliente, en todos los segmentos. Y nos costó seguro...se aprende y evolucionamos...Lo que tenemos y este tipo de situaciones nos saca lo más feo, el individualismo. Yo creo que hoy esta situación, esta crisis saca todo lo contrario. Somos solidarios...creo que sí hemos mejorados, evolucionamos, nos sirve, aprendemos, y vamos a seguir aprendiendo, pero eso, tenemos ganas, somos creativos, somos muy emprendedores, y eso nos diferencia, y creo que esta pandemia nos potencia, estamos más con la familia, se valora más eso, no andamos tan a lo loco, creo que vamos por ese lado. Apoyo esa moción.”

El entrevistado 5 (sector público) opinó que la resiliencia le parece central especialmente en Argentina, y en el plano turístico, un sector que “no tiene estabilidad, que en cualquier momento tenés una inflación altísima, te cambian las reglas de juego, que es muy raro que haya un proceso con diversidad de signos políticos que tenga emergentes virtuosos de una política pública de mediano plazo, nadie lo ha hecho.” En Tandil afirma que sí están dadas las condiciones, “tiene un Instituto Mixto, tiene entidades gremiales fuertes.” Y que ante una crisis, donde “hay que aguantar”... “ahí viene lo de los fondos anticíclicos, lo de saber guardar, lo de ser ordenado. Y esa es una contribución cultural que tienen que hacer las entidades intermedias, podría trabajar la facultad en eso, porque para eso tiene gente formada. El municipio podría impulsar seminarios en esa línea, pero para mí es un imperativo del propio interés de los empresarios y de las entidades gremiales empresarias, ¡ayuden a costear a sus asociados! Es lo único que controlan”.

La entrevistada 6 (sector académico), opinó que cree que están dadas las condiciones, por la capacidad de los actores, en la posibilidad de articulación. “Me parece que es central la posibilidad de tomar decisiones, hay decisiones que no solo dependen de esos actores en movimiento. De ahí vuelvo también a esa política pública y, cuánto esa política pública puede guiar las articulaciones... el empresario por su lado solo, el Estado por su lado solo, el sector académico opinando al respecto sobre cómo debería hacerse en los espacios académicos, no sirve... me parece que hay que escuchar un poco más en ese sentido. Eso que por lo general nos dicen a nosotros, eso de que el sector académico está aislado, digo, me parece que también es un contexto que permite que nos acerquemos, pensando en que es lo que todos tenemos para aportar... el turismo es una actividad completamente amplia e involucra a distintos actores... me parece, que la comunidad es central en esa discusión... nosotros también aprendemos de ese diálogo.”

## CONCLUSIONES

Se concluye que la investigación logró alcanzar el objetivo propuesto de realizar una aproximación al estudio de las capacidades de resiliencia y de innovación en un destino turístico de una ciudad intermedia, a través de la interpretación de los actores clave entrevistados, desde una mirada de la complejidad, entendiendo los fenómenos como multinivel y emergentes de un sistema adaptativo complejo (Baggio, 2008).

Se observan desacuerdos en las percepciones que tienen los actores de distintos ámbitos (público, privado y académico) en cuanto a cuál debería ser el rol de cada uno de ellos, y cuál desarrollan en la realidad. Muchas veces, las afirmaciones reflejan supuestos contrapuestos entre actores de los distintos ámbitos, que emergen al verse confrontadas las opiniones sobre las mismas cuestiones, por ejemplo con respecto al rol de la Universidad o del IMTT en el desarrollo del turismo en Tandil, o durante la pandemia. Tampoco se observa acuerdo en torno a quién debe liderar los procesos en cada una de estas situaciones.

Entre estos desacuerdos y visiones contrapuestas aparece por ejemplo la percepción de los actores de la universidad entrevistados de no ser valorados y escuchados, vínculos que parecen estar más aceitados entre el sector público y privado. Reducir esta participación de la academia por un lado, así como la de la comunidad por el otro, la que fue incorporada en parte durante la construcción participativa del Plan Estratégico pero luego los actores manifiestan que se fue perdiendo, perjudica el funcionamiento de los modelos de producción y uso de conocimiento, y generación de la innovación (Carayannis & Campbell, 2010).

En lo que se refiere al concepto de resiliencia al que responden los actores privados particularmente, es el de supervivencia en términos económicos-financieros. El desafío implicaría avanzar en propuestas superadoras post crisis que incluyan aspectos de sostenibilidad y nuevas perspectivas en términos sociales.

Son déficits en una mirada sistémica que podría beneficiar la política turística del destino y que perjudican procesos de colaboración y construcción por ejemplo para abordar problemáticas a nivel del destino como la capacidad de carga y la saturación, la generación de estadísticas, la planificación estratégica sustentable, que los mismos actores manifiestan como preocupaciones actuales.

En una próxima investigación actualmente en curso, se espera completar la comprensión de estos fenómenos, con otra mirada de tipo cuantitativa a través de un mapeo de redes de relaciones sociales de actores turísticos del destino Tandil, con la identificación de los vínculos de información, comunicación, consejo, confianza, colaboración entre ellos, y luego el análisis a través de indicadores, de la medida en que estos vínculos favorecen a la innovación y a la resiliencia del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baggio, R. (2008). Symptoms of complexity in a tourism system. *Tourism Analysis*, 13, 1–20.
- Barquín, R. D. C. S., Jiménez, G. C., Zepeda, F. J. A., García, M. O., y Barreto, R. F. S. (2012). La complejidad, expresión de nuestro tiempo: el turismo desde los sistemas complejos. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 6(1), 4-24.
- Bhaskara, G. I., Filimonau, V., Wijaya, N. M. S., & Suryasih, I. A. (2020). The future of tourism in light of increasing natural disasters. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 174-178.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41-69.
- Concejo Deliberante de Tandil. (2005). Ordenanza N°9580/05 Creación del Instituto Mixto de Turismo de Tandil (IMTT). <http://www.hcdtandil.gov.ar/legislacion/Ordenanza-9580.html>
- Davidos, C., Safita, M. y González, V. (2012). Tendencias del mercado turístico en la ciudad de Tandil en Turismo Hoja de Ruta. UNICEN, sitio web institucional. Recuperado de <https://www.unicen.edu.ar/content/tendencias-del-mercado-tur%C3%ADstico-en-la-ciudad-de-tandil>
- Giacometti A., Teräs J., Perjo L., Wøien M., Sigurjonsdottir H., & Rinne T (2018), Regional Economic and Social Resilience: Conceptual Debate and Implications for Nordic Regions. Discussion paper prepared for Nordic thematic group for innovative and resilient regions, January 2018, Stockholm
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives. *Channel View Publications*, 5.
- Hoarau, H., & Kline, C. 2014. Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44-61.
- Izquierdo, S., Díaz Bilotto, C. y Molina, J. (2021). Sustentabilidad y COVID-19. Un estudio exploratorio en el sector alojamiento de Tandil. Presentado en: XXV Reunión anual Red Pymes Mercosur.

- Izquierdo, S., Diez Alberdi, A. y Camio, M. (2020). Resiliencia en destinos turísticos. Un análisis de las ciudades de Tandil y Mar del Plata, Argentina frente a la COVID-19". *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 8(3),15-40.
- Izquierdo, S. y Camio, M. (2019). Aprendizaje e innovación en un destino turístico. Una revisión sistemática de la literatura. 11<sup>ava</sup> Conferencia de la Academia Iberoamericana de Management, en la Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1),14-22.
- Liu, C. H. S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64, 258-27.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. D. C., Claver-Cortés, E., & Úbeda-García, M. (2018). Hotel performance and knowledge sources in Spanish tourism districts. *Current Issues in Tourism*, 21(17), 1988-2013.
- Martin R. L. (2012) Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks, *Journal of Economic Geography*, 12(1),1-32.
- Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E., y Pakman, M. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Municipalidad de Tandil. (s/r). Tandil. Provincia de Buenos Aires, Argentina. Página Web institucional. [https://www.tandil.gov.ar/info\\_ciudad](https://www.tandil.gov.ar/info_ciudad)
- Sensier, M., Bristow, G., & Healy, A. (2016). Measuring regional economic resilience across Europe: Operationalizing a complex concept. *Spatial Economic Analysis*, 11(2), 128-151.
- Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires ([Unicen] ,2019). FCH y productores de quesos desarrollarán circuito turístico. Sitio Web institucional. <https://www.unicen.edu.ar/content/fch-y-productores-de-quesos-desarrollar%C3%A1n-circuito-tur%C3%ADstico>





## ESTUDIO DE CASO DEL "SÍNDROME DEL MAYORDOMO" SENTIDO POR PARTE DE LOS PROPIETARIOS DE APARTAMENTOS TURÍSTICOS (AT): FACTORES CAUSANTES

María Gemma Sánchez González\*

Facultad de Educación  
Universidad Internacional de la Rioja  
España

### CONTACTO

\*  0000-0003-1254-9933

 sanchez\_gemma@hotmail.com

### Cita recomendada

Sánchez González, María Gemma. (2023). Estudio de caso del "síndrome del mayordomo" sentido por parte de los propietarios de apartamentos turísticos (AT): factores causantes. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 65-90.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/lch7ftumh>

Recibido: 30/03/2023

Aceptado: 24/05/2023

### RESUMEN

Actualmente, los apartamentos turísticos (AT) son una de las opciones más populares de alojamiento a nivel global, asistido por un sistema de opiniones *online* ofrecido por diferentes proveedores de servicios turísticos que permiten al usuario exponer sus experiencias, así como obtener expectativas de calidad turística.

El objetivo de este estudio es analizar las características determinantes en la sensación de sometimiento laboral experimentado por propietarios de AT.

A través de un cuestionario basado en la escala de *Likert*, cumplimentado por 210 propietarios de AT en varias comunidades autónomas españolas, se dio a conocer cómo el cambio de actitud de los mismos causado por comentarios sobre su negocio les obligó a aumentar su flexibilidad comercial y, al mismo tiempo, les generó niveles de estrés a nivel personal, sintiendo el síndrome del mayordomo.

Este estudio exploratorio supone una contribución pertinente para el estudio de variables clave en el cambio de actitud y generación de sentimientos basados en experiencias personales directas y comerciales debidos por diferentes factores, lo que ofrece una previsión de comportamiento y sentimiento de futuros propietarios de AT.

### PALABRAS CLAVE



apartamento turístico (AT) – estrés – reputación *online* – síndrome del mayordomo – sometimiento laboral.

## CASE STUDY OF THE “BUTLER SYNDROME” FELT BY TOURIST APARTMENT OWNERS EXPERIENCE: FACTORS INVOLVED

María Gemma Sánchez González\*

Faculty of Education  
La Rioja International University  
Spain

### CONTACT

\*  0000-0003-1254-9933  
 [sanchez\\_gemma@hotmail.com](mailto:sanchez_gemma@hotmail.com)

### Recommended citation

Sánchez González, María Gemma. (2023). Case study of the “butler syndrome” felt by tourist apartment owners experience: factors involved. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1), 65-90.

ARK CAICYT:  
<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/lch7ftumh>

Received: 30/03/2023

Accepted: 24/05/2023

### ABSTRACT

Currently, tourist apartments (AT as in *apartamento turístico*) are one of the most accommodation options globally, assisted by an online opinion system offered by different tourism service providers that allow users to expose their experiences as well as obtain expectations of tourist quality.

The objective of this study is to analyse the determining characteristics in the feeling of labor subjugation experienced by AT owners. By means of a questionnaire based on the Likert scale, completed by 210 AT owners in several Spanish autonomous communities, it was revealed how the change in attitude caused by comments about their business forced these owners to increase their commercial flexibility and, at the same time, generated levels of stress on a personal level, feeling the butler syndrome.

This exploratory study represents a pertinent contribution to the study of variables involved in the change of attitude and generation of feelings based on both direct personal and commercial experiences, caused by different factors, which offers a prediction of behavior and feelings of future AT owners.

### KEYWORDS

tourist apartment (at) – stress – online reputation – butler syndrome – submission.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo y la transformación del turismo después de la pandemia causada por la COVID-19 no tienen precedentes. El incremento notable del número de turistas a nivel mundial es un hecho fehaciente, especialmente después del confinamiento reglamentario, debido a que, gracias a las medidas de seguridad y sanidad impuestas por los diferentes países, se han propiciado los desplazamientos con riesgo reducido.

Como consecuencia de este hecho y para dar respuesta a la demanda turística actual, ha proliferado el número de apartamentos turísticos (AT) como forma de alojamiento alternativo que ofrece más comodidad, más amplitud y más calidez (Bastiaansen *et al.*, 2019; Chen & Tussyadiah, 2021) proporcionada por los propietarios que, generalmente, trabajan para asegurarse una serie de comentarios positivos que puedan generar más reservas y, al mismo tiempo, la excelencia turística.

Los AT se gestionan de conformidad con el artículo 61 de la Ley 2/2011, de 31 de enero, de Desarrollo y Modernización del Turismo en Extremadura, España.

La promoción *online*, como opción de obligado cumplimiento, ha generado un sinnúmero de oportunidades y de amenazas (Sheldon *et al.*, 2003; Sturienė, 2019; Štefko *et al.*, 2011), debido al sistema de calificación basado en opiniones personales y la constante búsqueda de la excelencia turística.

Estos cambios, subsecuentemente, forjan una fuente de estrés difícil de paliar, ya que la dependencia económica y la reputación *online* parecen *ir de la mano*. La flexibilidad que deben adoptar los propietarios, en perjuicio de su tiempo y lugar de trabajo (Chung & Tjidsens, 2013) recae en su tiempo libre. En este contexto, surge un nuevo paradigma para aquellos propietarios de AT, los cuales empiezan a experimentar el síndrome del mayordomo, donde servir al cliente y crear un mundo perfecto es la máxima.

Una vez aportados los constructos claves para la revisión de la literatura, la pregunta de investigación que dirige el presente estudio es: ¿puede el cambio de actitud en beneficio del negocio turístico generar un nuevo paradigma del síndrome del mayordomo?

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Con respecto a la revisión de la literatura, se han encontrado fuentes de información, sin embargo, han sido escasas, al tratarse de un tema actual del que aún no se ha llevado a cabo suficiente investigación, por lo tanto, la mayor parte de los constructos se basan en la opinión y experiencia de las partes involucradas en el estudio.

**Aspectos básicos en el cambio de actitud del proveedor de servicios de AT: comentarios online (CO), comentarios en persona (CP), condiciones de contratación con terceros (CCT), competencia (C), necesidades personales (NP) y experiencia previa (EP)**

### • Comentarios online (CO)

El gran avance de internet a nivel global (Yin & Kaynak, 2015) ha facilitado la materialización de las reservas turísticas desde cualquier punto del mundo a través de una atención personalizada las 24h del día. Plataformas tales como *Booking.com* o *Airbnb* ofrecen un abanico de posibilidades tanto para propietarios de alojamiento como para viajeros (De Rosario *et al.*, 2013) y un inmejorable servicio de atención al cliente donde la máxima responsabilidad recae en el propietario del negocio (Bigné *et al.*, 2005).

La facilidad de la *interface* de las plataformas turísticas hace posible la promoción de reservas (Dahnil *et al.*, 2014; Ali 2016) *a la carta*, que, por otra parte, son verificadas por comentarios aportados por clientes que ya se han alojado previamente.

La retroalimentación entre propietarios, los servicios *online* y los huéspedes contribuyen al incremento comercial, materializándose en reservas con valor económico (Xie & Zhang, 2014) y personal (Sheldon *et al.*, 2003; Sánchez Martín *et al.*, 2013).

Por otra parte, la reputación corporativa no depende totalmente del propietario, sino de las experiencias de los usuarios y su forma de expresarse (Bastiaansen *et al.*, 2019), un aspecto que, en ocasiones, no refleja la realidad tal y como la percibe el propietario, ya que los usuarios, en sus comentarios, no suelen ser comedidos a la hora de tener en cuenta los sentimientos del hotelero.

### • Comentarios en persona (CP)

La hospitalidad del propietario y su atención personal (Bigné *et al.*, 2005; Camisón *et al.*, 2009) perfilan el valor humano que hay detrás del alojamiento, ávido de solucionar cualquier incidente que surja con el propósito de agradar al cliente y ofrecer una experiencia turística de calidad (Camargo, 2015).

La motivación, generada por las emociones, son clave en el cambio de actitud de cualquier individuo (Crompton, 1979; Bastiaansen *et al.*, 2019) y crean un compromiso (Sánchez González, 2021) difícil de evadir, tratándose de un establecimiento comercial donde se espera excelencia en la calidad.

### • Condiciones de contratación con terceros (CCT)

La reestructuración de las maneras de dar promoción a un gran abanico de actividades del sector turístico ha contribuido a la forma de generar capital y valor para todas las partes implicadas en el proceso de reserva. Sin embargo, los propietarios hacen uso de plataformas online (De Rosario *et al.*, 2013), portales de búsqueda tales como *Booking.com* o *Airbnb* (Sans & Domínguez Quaglieri, 2016), con condiciones mercantiles que no se ajustan a la realidad, pues el único fin parece ser el precio más competitivo (Stors & Kagermeier, 2015); además, toda responsabilidad recae en el propietario. Las cláusulas de paridad limitan al hotelero a aplicar la misma tarifa y condiciones que la plataforma, por lo que la competencia queda anulada, sin poder adecuarse a las exigencias del mercado. Además, en el caso de *Booking.com*, se aplica sistema inversión del sujeto pasivo, poniendo todo el peso de los impuestos en el propietario. La abrumante competencia obligará a estos a soportar cualquier condición con la esperanza de promocionar su negocio.

### • Competencia (C)

Hoy en día, el usuario digital que realiza reservas exige una interacción con el alojamiento, ya sea a través de teléfono, *email*, *blogs*, *extranets*, y otros, lo que se convierte en parte del negocio y creador de valor (Fodor & Werthner, 2005). Los propietarios, motivados por la competencia, pasan a adoptar un papel activo, a estar conectados de forma continuada y a ser agentes activos de su empresa (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

El esquema básico seguido por los usuarios es calidad-satisfacción-lealtad (Berné *et al.*, 1996), aunque sea a expensas de la rebaja de precios para poder abrirse camino en un sistema de competencia sin precedentes.

En un contexto de globalización en expansión, la competencia mercantil se ha intensificado, dando al concepto de competitividad una nueva dimensión, donde el precio ya no es el único factor dominante sino el valor añadido a la experiencia y al producto (Quan & Wang, 2004; Sthapit *et al.*, 2022).

### • Necesidades personales (NP)

Los valores y necesidades personales guían a la persona a tomar las decisiones en el quehacer diario (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992), ya que estos aspectos proporcionan seguridad y coherencia y ayudan a alcanzar un equilibrio y madurez emocional que tiene como resultado la satisfacción personal y la de otros (Del Bosque & Martin, 2008) a los que se ayudan con esos actos, creando un cambio de actitud social donde las interacciones crean lazos de unión (Rokeach, 1973; Tooby & Cosmides, 1990). Sin embargo, todas esas acciones tienen un precio, el tiempo; en este caso, del propietario de AT, quien tendrá que comprender los cambios sociales y adaptarse a los mismos (Baumeister, 2005) en beneficio de su negocio.

### • Experiencia previa (EP)

El concepto de la experiencia previa como la mejor guía para no cometer los mismos errores es ampliamente experimentado y aceptado. Factores internos como los sentimientos y las emociones del ser humano son clave (Bastiaansen *et al.*, 2019) para cualquier proceso de aprendizaje efectivo (Pekrun *et al.*, 2002).

La experiencia adapta al individuo a una situación específica (Pekrun & Perry, 2014) en relación con la influencia de experiencias previas, tanto en el ámbito personal como en el comercial, afectados por experiencias previas tanto a nivel personal y social (Pekrun *et al.*, 2002; Sansone & Thoman, 2005) como en el comercial.

La capacidad organizativa de los propietarios de AT es clave en cualquier reserva, desde el momento en que se recibe la misma por canales *online* hasta que el huésped se marcha, con vistas a agradecer al cliente y recibir compensación personal.

Teniendo en cuenta la información anterior, se generan las siguientes hipótesis:

- H1: Los comentarios online (CO) sobre el alojamiento influyen directamente en el cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT)

- H2: Los comentarios en persona (CP) sobre el alojamiento influyen directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H3: Las condiciones de contratación con terceros (CCT) del alojamiento influyen directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H4: La competencia (C) a la que se somete el alojamiento influye directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H5: Las necesidades personales (NP) del propietario del alojamiento influyen directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H6. La experiencia previa (EP) del alojamiento influye directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)

#### • Cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT)

El esfuerzo y la apuesta por ofrecer experiencias de calidad turística es el motor que guía a cualquier empresa turística, incluyendo, especialmente a aquellas dedicadas al alojamiento (Quan & Wang, 2004; Sthapit *et al.*, 2022). Como seres humanos, la parte emocional involucrada es relevante, ya que cada experiencia e interacción con los turistas alojados es valiosa y puede llegar a cambiar las percepciones de las personas y, a su vez, un cambio de actitud (Rokeach, 1973; Coyne *et al.*, 2011) para así adaptarse a nuevos paradigmas donde los valores humanos están en juego (Dunlap *et al.*, 2000).

Por otra parte, la satisfacción recibida por el turista, a través de estímulos, se verá ligada a la extensión cognoscitiva de sus emociones (Del Bosque & Martin, 2008) y, así, la satisfacción se convierte en el objetivo principal de la empresa (Fornell, 1992). Sin embargo, cuando existen situaciones desbordadas, la capacidad de control de la persona se ve afectada, causando sensaciones negativas y generando estrés en beneficio del cliente.

En relación a la exposición de los factores más relevantes descritos anteriormente, se pueden extraer las siguientes hipótesis:

- H7: El cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT) influye directamente en la generación de estrés a nivel personal (GE)
- H8: El cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT) influye directamente en la flexibilidad a nivel comercial (FC)

**Tabla 1.** Puntuación general de varios apartamentos turísticos de Cáceres, España (La Casina de Piedra Encanto y Apartamentos Turísticos con Encanto)

Puntuación La Casina de Piedra Encanto basada en 99 Opiniones (escala 1-10)	Puntuación Apartamentos Turísticos con Encanto basada en 211 opiniones (escala 1-10)
Personal-9.2	Personal-9.5
Limpieza-9.3	Limpieza-9.5
Ubicación-9.1	Ubicación-9.8
Comodidad-8.9	Comodidad-9.3
Calidad/precio-8.7	Calidad/precio-9
Instalaciones y servicios-9	Instalaciones y servicios-9.2

Fuente: elaboración propia (adaptación imagen de comentarios de los huéspedes en *Booking.com*).

### • Generación de estrés a nivel personal (GE)

La lucha del propietario por reinventarse y la constante preocupación por el negocio no son precisamente los mejores aliados comerciales. Además, las fuentes de información del sector turístico, de alguna forma, alteran las percepciones (Baloglu & McCleary, 1999) tanto del viajero como las del propietario, causando una serie de sentimientos y representaciones mentales que impactan directamente en el estado mental de la persona (Crompton, 1979; Baloglu & McCleary, 1999).

Llegados a este punto, se alza la siguiente hipótesis:

- H9: La generación de estrés a nivel personal (GE) influye directamente en la generación de un nuevo paradigma del síndrome del mayordomo (NPSM)

#### 1. Flexibilidad a nivel comercial (FC)

La supervivencia y persistencia de los AT dependerá de sus capacidades comerciales y humanas para satisfacer las demandas de aquellos que hacen uso de los mismos (Morillo & Coromoto, 2011).

La flexibilidad a nivel comercial no tiene fronteras, y está ganando terreno, cada vez más, en la importancia que tiene para las empresas, quienes enfocan su modelo de negocio en la satisfacción del cliente (Del Bosque & Martin, 2008) y su promoción *online* (Dahnil *et al.*, 2014) como generación de ingresos económicos.



El desarrollo dinámico de la tecnología y la virtualización del trabajo (Jarvenpaa & Leidner, 1998; Gibson & Cohen, 2003) recorta tiempo valioso para la familia o amigos y genera un nuevo paradigma al que habrá que hacer frente.

Tal y como indica Sánchez González (2021), la inspiración y motivación a nivel particular sólo pueden evolucionar hacia actitudes donde el diálogo y la comunicación son elementos principales para la consecución de propósitos, ya que favorece la conciencia de las personas (Dunlap *et al.*, 2000) y tiene como resultado obligaciones morales, una participación activa para evitar consecuencias no deseables (Schwartz & Howard, 1981).

Las emociones y la motivación son responsables del afloramiento de cambios de actitud en los individuos, creando un compromiso (Sánchez González, 2021), que se transformará en una experiencia de calidad.

**Tabla 2.** Ejemplos de comentarios de huéspedes (persona/online) generadores de estrés en los propietarios de alojamientos turísticos.

Ejemplos comentarios huéspedes	
Sobre el personal	"Personal muy atento, sin embargo, deberían habernos dejado estar más tiempo en el apartamento"
Sobre la limpieza	"Fueron a recoger las llaves a la hora establecida, ni un minuto más"
	"El apartamento estaba muy limpio, pero habría que repasar los desagües"
Sobre la ubicación	"El gel y el champú deberían ser de más calidad"
	"La ubicación es buena, pero aparcar es difícil"
Sobre a comodidad	"Las escaleras no son aptas para personas con movilidad reducida, deberían tener ascensor"
	"Cómodo para gente joven"
Sobre la calidad/precio	"La tele es demasiado pequeña"
	"Precio caro para no incluir desayuno ni parking" "Podrían rebajar el precio sabiendo que hemos estado poco tiempo"
Sobre las instalaciones/servicios	"Está todo tan nuevo que parece un apartamento piloto"
	"La ducha habría que cambiarla, pues hay rasguños en ella"

Fuente: elaboración propia (adaptación comentarios facilitados por propietarios de AT).

Considerando los aspectos expuestos, la última hipótesis entra en juego:

- H10: La flexibilidad a nivel comercial (FC) influye directamente en la generación de un nuevo paradigma del síndrome del mayordomo (NPSM)

### • Nuevo paradigma del síndrome del mayordomo (NPSM)

Cada paradigma encontrado abre un espacio para la reflexión (Dunlap *et al.*, 2000) y ofrece una nueva perspectiva de vida, donde se ponen de manifiesto valores cambiantes o nuevos valores. Tal y como afirma Bauman (2005), la sociedad atraviesa un escenario tornadizo y el ritmo de esos cambios sociales y tecnológicos afecta a las relaciones de las personas. La habilidad de adaptación al nuevo paradigma y su aplicación a la sociedad y otras ramas es imprescindible para obtener resultados beneficiosos.

En relación a los AT y su intenso esfuerzo por proporcionar experiencias de calidad desemboca en un sentimiento de sometimiento, por una parte, debido a que el viajero, después de un desembolso económico, ha iniciado su trayectoria turística con unas expectativas (Van Riel & Fobrun, 2007) y segundo, debido a motivos personales de satisfacción que recaen directamente sobre él. En la parte del propietario, el ofrecer una experiencia de calidad que le reconforte (Yuksel & Yuksel, 2003; Yoon & Uysal, 2005) mental y económicamente es un deber y una obligación, a pesar de que esto le genere el síndrome del mayordomo, donde lo más importante es el cliente y sus necesidades, sean las que sean. Después de todo, satisfacer a los clientes es la razón de ser de cualquier empresa que se precie.

## MÉTODO Y MODELO

Considerando el objetivo del estudio en cuestión, así como la pregunta de investigación que lo guía, se optó por el método cuantitativo a través de una investigación exploratoria y, a la vez, descriptiva con el propósito de revelar fenómenos (Selltiz, 1987), entenderlos y ser capaz de contribuir con soluciones a la problemática asociada a los mismos.

El análisis de cómo las diferentes variables repercuten directamente en el comportamiento y sentir de los propietarios de los AT se completó a través de la información facilitada por diferentes fuentes, como la normativa reguladora de AT en Extremadura, opiniones de *Google* y de *Booking.com* así como entrevistas en persona y a través de los foros de *Whatsapp*, con 210 propietarios de apartamentos participantes y su concreción en el cuestionario enviado a los mismos.

La naturaleza de los datos ha provocado un estudio cuantitativo con el propósito primordial de investigar el comportamiento y sentimiento de una determinada población (Gil, 2010), amparada por métodos de medida estadísticos, como es *SmartPLS 4*, concerniente al sentimiento de servidumbre generado por el intento de conseguir la excelencia turística y, al mismo tiempo, la satisfacción personal como trabajador.

### **Elección de variables**

La revisión de la literatura, aunque escasa en relación al tema de estudio debido a su novedad, ha hecho posible la representación y análisis de los constructos e indicadores más habituales en la comunidad de propietarios de alojamientos turísticos, los cuales son: Comentarios *online*, comentarios en persona, condiciones de contratación con terceros, competencia, necesidades personales, experiencia previa, cambio de actitud del propietario del AT, generación de estrés a nivel personal, flexibilidad comercial y el nuevo paradigma del síndrome del mayordomo.

### **Temporalización y población**

Teniendo en cuenta que se trata de un estudio exploratorio, se han dado varias fases de recolección de datos (*online* y presencial). Gracias a la ayuda de foros de AT y comunicación directa, se pudo llevar a cabo tal exploración.

El período de investigación se extiende de septiembre de 2021 a septiembre de 2022; la mayor parte de las contribuciones se han llevado a cabo a través de mensajería de *whatsapp* y conversaciones en persona, con un total de 210 (n=210) valoraciones turísticas provenientes de propietarios de AT en diferentes comunidades autónomas de España, con más de un año de experiencia en el sector.

### **Constructos e ítems**

Los 10 constructos que incluye la investigación han sido medidos por medio de 30 indicadores (tabla 3), a través de ítems incluidos en un cuestionario elaborado para ser completado por propietarios de AT.

**Tabla 3.** Relación constructos y de ítems utilizado en el modelo.

Constructos	Ítems
CO: Comentarios online	CO1. Los comentarios online me afectan directamente
	CO2. Los comentarios online no son fiables al 100%
	CO3. Los comentarios online no tienen en cuenta los sentimientos del propietario
CP: Comentarios en persona	CP1. Los comentarios en persona reflejan la realidad
	CP2. Los comentarios en persona me ayudan a resolver problemas en el acto
	CP3. Los comentarios en persona pueden modificar la actitud de emisor y receptor
CCT: Condiciones de contratación con terceros	CCT1. Las condiciones de contratación con terceros no me eximen de responsabilidades ajenas
	CCT2. Las condiciones de contratación con terceros son, a menudo, unilateral
	CCT3. Las condiciones de contratación con terceros se basan únicamente en el beneficio económico, no personal
C: Competencia	C1. La competencia es un factor motivador
	C2. La competencia es odiosa
	C3. La competencia se basa, básicamente principalmente, en precios
NP: Necesidades personales	NP1. Mis necesidades personales me obligan a flexibilizar condiciones laborales
	NP2. Mis necesidades personales modifican mi actitud comercial
	NP3. Mis necesidades personales afectan directamente a mi negocio
EP: Experiencia previa	EP1. La experiencia previa es mi guía para avanzar en mi negocio
	EP2. La experiencia previa me ayuda a modificar factores comerciales
	EP3. La experiencia previa evita cometer los mismos errores
CAPAT: Cambio de actitud del propietario del AT	CAPAT1. Mi cambio de actitud está íntimamente ligado a mi negocio
	CAPAT2. Mi cambio de actitud se basa en la opinión de los demás
	CAPAT3. Mi cambio de actitud genera malestar personal, pero bienestar a los usuarios

continúa en la página siguiente

Constructos	Ítems
GE: Generación de estrés a nivel personal	GE1. Los avatares comerciales diarios me generan estrés
	GE2. Genero estrés cada vez que recibo un comentario negativo
	GE3. El estrés personal es indicativo de que me importan las cosas
FC: Flexibilidad a nivel comercial	FC1. Si no hay flexibilidad comercial, no hay negocio
	FC2. La flexibilidad en el sector del turismo es un deber
	FC3. La flexibilidad comercial genera un recorte de tiempo de calidad con la familia y amigos
NPS: Nuevo paradigma del síndrome del mayordomo	NPSM1. A menudo experimento el síndrome del mayordomo 24h
	NPSM2. Al pagar, los usuarios creen tener supremacía sobre los proveedores del servicio turístico
	NPSM3. Las necesidades personales y el deber de excelencia turística me convierten en un siervo de mi propio negocio

Fuente: elaboración propia.

## Método recolección de datos

Las preguntas del cuestionario, antes de ejecutarlas, fueron puestas a disposición de diez turistas visitantes del centro histórico de Cáceres, a los que se les solicitó colaboración informativa sobre experiencias turísticas y reservas online desde la finalización del estado de alarma, y quienes se prestaron voluntariamente a contestar las preguntas del cuestionario, a modo de test, las cuales se utilizaron con el propósito de mejorar el entendimiento de los ítems y de dar una visión previa al estudio. El tiempo aproximado de respuesta fue de 4 minutos por persona.

## Instrumento

Una vez acortados y reorganizados varios de los ítems, se procedió a la edición del cuestionario final, utilizando *Googleforms*.

El cuestionario se basó en la escala de *Likert* (1 a 5, siendo 1 la opción más desfavorable: en total desacuerdo y 5 la más favorable: en total acuerdo).

Con el incentivo de un 5% de descuento en su próxima estancia a disfrutar a lo largo de un año, los clientes se motivaron a responder al cuestionario, in situ, antes de abandonar el AT, lo que facilitó una visión general valiosa para los propietarios del establecimiento.

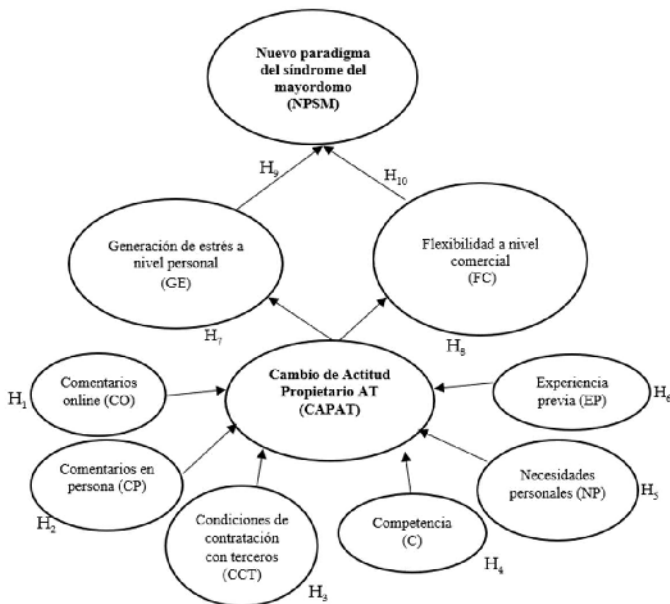
La combinación de obtención de datos confirma la fiabilidad de los mismos, pues el estudio cuenta con una fuente externa a disposición de la comunidad global, con un sistema de calificación y cálculo de opiniones (*Google* y *booking.com*), además de un cuestionario elaborado de forma particular que ratifica los resultados.

### Modelo e hipótesis

Las flechas que emergen de la Figura 1 representan los coeficientes de ruta y exhiben la relevancia del efecto de una variable sobre las otras, permitiendo visualizar relevancia estadística (Wong, 2013).

La Figura 1 especifica la posibilidad de 10 hipótesis en el modelo del estudio.

Figura 1. Modelo diseñado.



## Hipótesis según el modelo PLS

- H1: Los comentarios *online* (CO) sobre el alojamiento influye directamente en el cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT)
- H2: Los comentarios en persona (CP) sobre el alojamiento influye directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H3: Las condiciones de contratación con terceros (CCT) del alojamiento influyen directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H4: La competencia (C) a la que se somete el alojamiento influye directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H5: Las necesidades personales (NP) del propietario del alojamiento influyen directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H6: La experiencia previa (EP) del alojamiento influye directamente en el cambio de actitud del propietario de AT (CAPAT)
- H7: El cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT) influye directamente en la generación de estrés a nivel personal (GE)
- H8: El cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT) influye directamente en la flexibilidad a nivel comercial (FC)
- H9: La generación de estrés a nivel personal (GE) influye directamente en la generación de un nuevo paradigma del síndrome del mayordomo (NPSM)
- H10: La flexibilidad a nivel comercial (FC) influye directamente en la generación de un nuevo paradigma del síndrome del mayordomo (NPSM)

## RESULTADOS

En el modelo visto anteriormente (Figura 1) muestran las variables utilizadas en el estudio y cómo unas influyen en otras, conectándose entre ellas. El modelo de predicción intenta analizar cómo, si las variables establecidas (CO, CP, CCT, C, NP, EP, CAPAT, GE, FC, NPSM) se cumplen, el síndrome del mayordomo se materializa.

## Modelo de medición

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM: *Structural Equation Modeling*) fue utilizado como técnica estadística para analizar las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores (Sarstedt *et al.*, 2016). Para construir el modelo estadístico de los mínimos cuadrados parciales (PLS: Partial Least Squares) se hizo uso del programa *SmartPLS4* así como de destrezas de diseño manuales. El modelo tiene en cuenta dos aspectos: por una parte, el modelo de medida y, por otro, el modelo estructural para poder estudiar la fiabilidad y eficacia de los constructos y los indicadores que se han utilizado (Hair *et al.*, 2020).

Una vez examinada la confiabilidad de cada uno de los constructos, como recomiendan Carmines y Zeller (1979), con el fin de asegurarse de la pertinencia de los indicadores pertenecientes a cada constructo, se comprobó que las cargas ( $\lambda$ ) cumplían el índice previamente establecido (0,7).

Para el análisis de los resultados de fiabilidad, se hizo uso del criterio de alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta (Tabla 4). Por otra parte, la validez convergente fue examinada y ensayada a través de la varianza media extraída (AVE) ( $> 0.5$ ), dando lugar a ajuste de las medidas de confiabilidad.

De igual modo, la Tabla 5 muestra el criterio de Fornell-Larcker (Fornell & Bookstein, 1982) que estudia si la raíz cuadrada de valor promedio extraído de cada uno de los ítems del estudio es mayor al valor de las correlaciones con el resto de las variables, superando los índices.

Además, se implementó la prueba de HTMT (Henseler, 2017) con el propósito de efectuar la detección de ausencia de validez discriminante. El indicador que muestra validez en esta prueba es 0,90 (Henseler, 2017). Todos los valores superaron el mismo.

La fuerza explicativa del modelo viene dada por la varianza explicada ( $R^2$ ) de la variable latente endógena (NPSM), como se muestra en la tabla 6.

El test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) (Stone, 1974) expone los valores resultantes, que presentan una predicción considerable. Los parámetros de predicción mencionados pueden clasificarse en: débil (0,02), moderado (0,15), y relevante (0,35). La tabla 6 pone en evidencia constructos con valores de  $Q^2 > 0,02$ . La variable dependiente del Cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT) ofrece un valor de predicción de (0,436).



Por otro lado, los valores de R2 propagaron la cantidad de varianza explicada según los siguientes parámetros: 0,67 (relevante), 0,33 (moderado) y 0,19 (débil) respectivamente (Chin, 1998). La tabla 6 muestra un valor de 0,372 para la variable ETC, por lo tanto, la capacidad de predicción es moderada, y de 0,07 para la variable SCO, por lo tanto, se considera robusta.

**Tabla 4.** Fiabilidad y validez de constructo.

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Comentarios online (CO)	0,784	0,791	0,873	0,701
Comentarios en persona (CP)	0,784	0,791	0,901	0,822
Nuevo paradigma del síndrome del mayordomo (NPSM)	0,705	0,733	0,835	0,632
Competencia (C)	0,793	0,821	0,876	0,708
Necesidades personales (NP)	0,752	0,753	0,891	0,803
Experiencia previa (EP)	0,726	0,732	0,844	0,646
Flexibilidad comercial (FC)	0,767	0,817	0,863	0,681
Generación de estrés a nivel personal (GE)	0,706	0,795	0,826	0,624
Cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT)	0,789	0,789	0,877	0,704
Condiciones de contratación con terceros (CCT)	0,712	0,723	0,837	0,632

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Criterio de Fornell-Larcker.

	Comen- tarios online (CO)	Comen- tarios en persona (CP)	Nuevo paradig- ma del síndrome del ma- yordomo (NPSM)	Com- peten- cia ( C)	Neces- dades perso- nales (NP)	Expe- rien- cia previa (EP)	Flexi- bilidad comer- cial (FC)	Genera- ción de estrés a nivel personal (GE)	Cambio de actitud del pro- pietario del AT (CAPAT)	Condi- ciones de contrata- ción con terceros (CCT)
Comen- tarios online (CO)	0,835									
Comen- tarios en persona (CP)	0,331	0,906								
Nuevo paradig- ma del síndrome del ma- yordomo (NPSM)	0,503	0,411	0,795							
Compe- tencia ( C)	0,363	0,283	0,401	0,842						
Neces- dades perso- nales (NP)	0,471	0,311	0,491	0,463	0,896					
Expe- rien- cia previa (EP)	0,471	0,312	0,524	0,494	0,629	0,807				
Flexi- bilidad comer- cial (FC)	0,411	0,264	0,365	0,391	0,350	0,337	0,825			
Genera- ción de estrés a nivel personal (GE)	0,402	0,641	0,376	0,395	0,361	0,348	0,367	0,788		
Cambio de actitud del pro- pietario del AT (CAPAT)	0,295	0,771	0,425	0,286	0,301	0,332	0,258	0,645	0,838	
Condi- ciones de con- tratación con terceros (CCT)	0,563	0,433	0,553	0,522	0,484	0,493	0,507	0,510	0,391	0,797

Fuente: elaboración propia.

Para concluir, dada la relación estrecha entre constructos e indicadores y su predicción relevante, se puede confirmar y validar el modelo; las variables externas (CO, CP, CCT, C, NP, EP, CAPAT, GE y FC) desembocan en la variable interna (NPSM).

## DISCUSIÓN

Hoy en día, dichos comentarios que siguen a la estancia, determinarán el impacto de su negocio en futuras reservas, las cuales, por otro lado, tendrán que destacar entre una feroz competencia que exige devoción y dedicación constante y que, indudablemente, genera niveles de estrés y sentimientos negativos en los propietarios de esos establecimientos turísticos.

Tanto los comentarios *online* y en persona dan fe de aspectos básicos en la industria del turismo relacionados con la limpieza, personal, ubicación, por mencionar algunos, y son decisivos a la hora de elogiar la reserva y generar valor para una audiencia *online* (Sheldon et al., 2003; Fodor & Werthner, 2005; Sánchez Martín et al., 2013; Xie & Zhang, 2014) así como para los hoteleros.

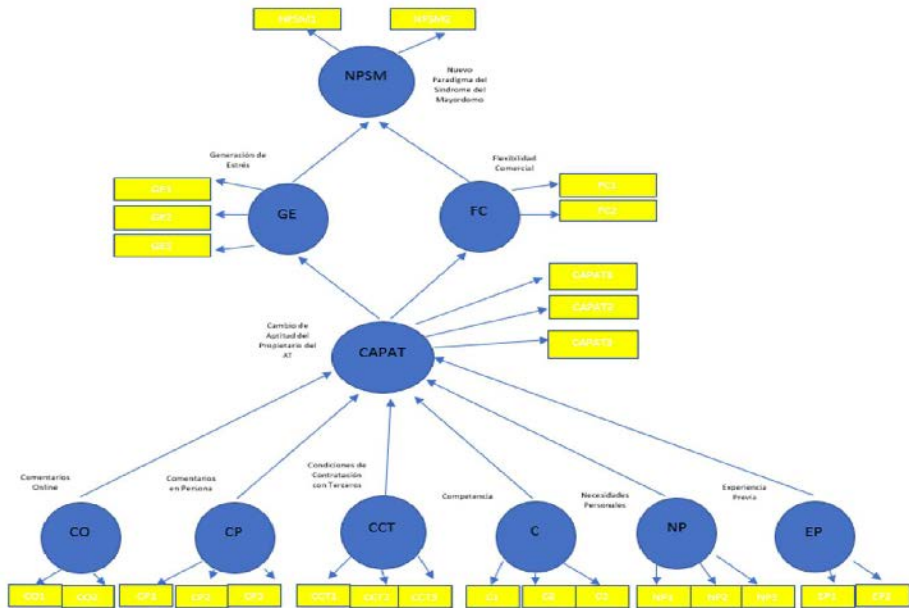
**Tabla 6.** Varianza explicada R2 y capacidad predictiva Q2.

	R2	Q2
Nuevo paradigma del síndrome del mayordomo (NPSM)	0,372	0,226
Generación de estrés a nivel personal (GE)	0,109	0,069
Flexibilidad a nivel comercial (FC)	0,067	0,040
Cambio de actitud del propietario del AT (CAPAT)	0,637	0,436

Fuente: elaboración propia.

El cambio de actitud que experimenta el propietario del AT, en este caso, abrumado por la competencia y sus necesidades particulares provoca un nivel de estrés que tendrá un impacto en la flexibilidad de su negocio, debido al miedo y la inseguridad de reducir sus ingresos; tal y como mantiene Bastiaansen et al. (2019), lo que, además impactará en una audiencia global gracias a los comentarios publicados por parte de esos usuarios (Yin & Kaynak (2015).

Figura 2. Modelo resultante.



El compromiso de ser agentes activos, como revelan Prahalad y Ramaswamy (2004) junto al sentimiento de servidumbre y dedicación absoluta a los clientes es generado y sufrido por el propietario del alojamiento, creándose un nuevo paradigma digno de estudio. Tal y como menciona Sánchez González (2021), se genera un compromiso difícil de eludir debido al miedo a mermar el negocio, por lo tanto, su supervivencia dependerá de aquellos que hacen uso del mismo, como menciona Morillo y Coromoto (2011).

Siendo el objetivo principal del estudio el análisis de las características determinantes en la sensación de sometimiento laboral experimentado por los propietarios de AT, es destacable mencionar la relevancia de capacidad predictiva de la variable dependiente (NPSM) ( $Q2 = 0,436$ ), factor terminante a la hora de la consolidación de resultados logrados.

Los resultados obtenidos del estudio hacen posible validar cada una de las variables utilizadas de confirmar el impacto de las mismas en la creación del nuevo paradigma de *sentimiento de mayordomo*.

## CONCLUSIONES

El estudio se iniciaba con la pregunta de investigación: ¿puede el cambio de actitud en beneficio del negocio turístico generar un nuevo paradigma del síndrome del mayordomo?

A través del análisis de los factores más destacados se ha demostrado el efecto directo de las variables utilizadas en la creación de un nuevo paradigma donde se da un *sentir* del mayordomo por parte de los propietarios de AT.

Por medio del cotejo de datos provenientes de diferentes fuentes de información y tras la confirmación de las diez hipótesis expuestas en la investigación, se ha propuesto un modelo que bien puede confirmar y servir como base sólida para estudios con variables similares en un futuro.

Considerando los puntos anteriormente expuestos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Primero: Es posible afirmar que el impacto de factores externos a nivel personal tiene una relación directa con el cambio de actitud del propietario del AT, dada la relevante vinculación entre el negocio familiar y las necesidades particulares del propietario.

Segundo: El cambio de actitud del propietario del AT, provocado por aspectos básicos comerciales actuales, como son los comentarios de los clientes, las condiciones de contratación con terceros o la competencia, a su vez, tiene un impacto directo con dos vertientes, una a nivel personal, generadora de estrés y otra a nivel comercial, flexibilizadora de aspectos de su negocio.

Tercero: El estudio demuestra la sólida conexión entre las variables utilizadas, evidenciando el impacto en el sentimiento de sometimiento por parte de los propietarios de AT.

Cuarto: Se ofrece una visión general del proceso de creación de un nuevo paradigma favorecido por la generación de estrés debido a las exigencias de los huéspedes y la flexibilidad comercial a que es sometido el propietario del establecimiento turístico.

Con la ayuda de la metodología empleada, tanto de fuentes de información externas basadas en comentarios reales y directas apoyadas por las entrevistas en personal y el cuestionario proporcionado a los participantes del estudio, se facilitan resultados fiables para futuras líneas de investigación que hagan uso de variables similares relacionadas con la industria del turismo y, más concretamente, con los AT, y el sentir de aquellos involucrados en el proceso

de reservas y estancias turísticas. Las comparaciones de variables de edad entre los propietarios y el impacto de los comentarios en su vida cotidiana es una línea a ser estudiada en profundidad.

La aportación teórica avalada por la literatura, así como el valor práctico de los resultados del estudio, son una fuente de información inestimable para construir un marco donde puedan confluir políticas de equilibrio entre las partes clave involucradas en una reserva turística; por lo tanto, propicia el pensamiento crítico relativo a un proceso donde una cadena de efectos se materializa en un sentir de sometimiento, por lo que afecta a las prácticas turísticas presentes y futuras.

Entre las limitaciones del estudio se encuentra la escasez de literatura relacionada con los AT así como de investigaciones empíricas que pongan de manifiesto el sentir de los hoteleros. A pesar de ello, el objetivo, respaldado por una metodología sólida pudo materializarse y, por lo tanto, proporcionó una capacidad de predicción útil que aporta luz a un tema de actualidad aún por indagar, gracias al modelo designado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baloglu, S., & McCleary, K.W. (1999). US International pleasure travelers' images of four Mediterranean destinations: A comparison of visitors and nonvisitors. *Journal of Travel Research*, 38(2), 144–152. <https://doi.org/10.1177/004728759903800207>
- Bastiaansen, M., Lub, X., Mitas, O., Jung, T., Ascensão, M.P., Han, D., Moilanen, T., Smit, B., & Strijbosch, W. (2019). Emotions as core building blocks of an experience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 651–668. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0761>
- Bauman, Z. (2005). *Identidad*. Madrid, España: Losada
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *UCJC Business and Society Review* 1(5). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/516>
- Booking.com. (2022). Cáceres. Apartamentos. Recuperado de [shorturl.at/dFUX5](https://shorturl.at/dFUX5)
- Camargo, L.O.L. (2015). Os interstícios da hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, 12(especial), 42–69. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35195/os-intersticios-da-hospitalidade-/i/pt-br>

- Camisón, C., Navarro, M., & López, A. (2009). Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 123–134.
- Carmines, E.G., & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol.17). California: SAGE Publications.
- Chen, Y., & Tussyadiah, I. (2021). Service failure in peer-to-peer accommodation. *Annals of Tourism Research, Elsevier*, 88(C). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103156>
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Chung, H., & Tijdens, K.G. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1418–1434. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712544>
- Crompton, J.L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408–424. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)
- Dahnil, M.I, Kamarul, M., Langgat, J., & Fabeil, N. (2014). Factors influencing SMEs adoption of social media marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.025>
- De Rosario, A., Gálvez, M., & Caba, M. (2013). Development of social media and web 2.0 in the top hotel chains. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 13–19.
- Decreto 182 de 2012 [Consejería de fomento, vivienda, ordenación del territorio y turismo] por el que se establece la ordenación y clasificación de los apartamentos turísticos de la comunidad autónoma de Extremadura. 13 de septiembre de 2012. DOE N° 178
- Del Bosque, I.R., & Martin, H.S. (2008). Tourist satisfaction a cognitive-affective model. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 551–573. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2008.02.006>
- Dunlap, R.E., Van Lieres, K.D., Mertig, A.G., & Jones, R.E. (2000). Measuring endorsement of the new ecological Paradigm: a revisited neP. *Journal of Social Issues*, 56(3), 425–442. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00176>

- Fodor, O., & Werthner, H. (2004). Harmonise: A Step toward an Interoperable E-Tourism Marketplace. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(2), 11–39. <http://www.jstor.org/stable/27751141>
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <https://doi.org/10.2307/1252129>
- Fornell, C.G., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440–452. <https://doi.org/10.1177/002224378201900406>
- Gibson, C.B., & Cohen, S.G. (2003). The last word: Conclusions and implication. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. 403-421. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas, São Paulo.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbr.2013.01.001>
- Henseler, J. (2017). Using variance-based structural equation modeling for empirical advertising research at the Interface of design and behavioral research. *Journal of Advertising*, 46(1), 178–192.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319. [http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *J. Computer-Mediated Communication*, 3. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Ley 2 de 2011 de desarrollo y modernización del turismo en Extremadura. 31 de enero de 2011. BOE núm. 42.
- Morillo, M., & Marysela, C. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, (1), 135–158. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>
- Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25(3), 297–305. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00130-4)



- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Sánchez González, M.G. (2021). Tesis doctoral "La música como vehículo de formación ética en los jóvenes". Universidad de Extremadura. <http://hdl.handle.net/10662/12659>
- Sánchez Martín, J.M., Sánchez Rivero, M., & Rengifo Gallego, J.I. (2013). La evaluación del potencial para el desarrollo del turismo rural. Aplicación metodológica sobre la provincia de Cáceres. *GeoFocus*, 13(1), 99–130.
- Sans, A.A., & Domínguez Quagliari, A. (2016). Unravelling Airbnb: Urban perspectives from Barcelona. Reinventing the Local in Tourism: Producing, Consuming and Negotiating Place. *Channel View Publications*, 209–228. <https://doi.org/10.21832/9781845415709-015>
- Schwartz, S.H., & Howard, J.A. (1981). A normative decision-making model of altruism. In J.P. Rushton & R.M. Sorrentino, Eds., *Altruism and Helping Behavior: Social, Personality, and Developmental Perspectives*, 189–211. Lawrence Erlbaum.
- Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O., & Gudergan, S.P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010.
- Selltiz, C. (1987). *Métodos de pesquisa na relacoes sociais*. Ed. pedagógica e universitária, São Paulo.
- Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M., & Judge, T. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357–393. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22008-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22008-9)
- Štefko, R., Dorcak, P., & Pollak, F. (2011). Shopping on the internet from the point of view of customers. *Polish Journal of Management Studies*, 4(1), 214–222.
- Sthapit, E., Björk, P., Coudounaris, D.N., & Stone, M.J. (2022). A new conceptual framework for memorable Airbnb experiences: guests' perspectives. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 75–86. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2021-0002>

- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *J. R. Stat. Soc. Ser. B* 36, 111-133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Stors, N., & Kagermeier, A. (2015). Motives for using Airbnb in metropolitan tourism— Why do people sleep in the bed of a stranger? *Regions. The voice of the membership*, 299(1), 17–19. <https://doi.org/10.1080/13673882.2015.11500081>
- Sturienė, U. (2019). Internet marketing tools. *Vilnius University Open Series*, 2, 67–74. <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18406>
- Van Riel, C.B.M., & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390931>
- Wong, K.K.K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Xie, K., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007>
- Yin, S., & Kaynak, O. (2015). Big Data for modern industry: Challenges and trends [Point of View] *Proceedings of the IEEE*, 203(2), 143–146. <https://doi.org/10.1109/JPROC.2015.2388958>
- Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.016>
- Yuksel, A., & Yuksel, F. (2003). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 52–68. <https://doi.org/10.1177/135676670200900104>

## EL REVENUE MANAGEMENT EN EL RESTAURANTE PREMISAS PARA UNA BÚSQUEDA EPISTEMOLÓGICA

Armando Azeglio\*

Ariel Barreto\*\*

Stella Pereyra\*\*\*

Departamento de Economía y  
Administración  
Universidad Nacional de Quilmes  
Argentina

### CONTACTO

\*  0009-0005-7944-4417

 aazeglio@unq.edu.ar

\*\*  0009-0008-6018-010X

 abarreto@unq.edu.ar

\*\*\*  0009-0001-5701-8282

 smpereyra@unq.edu.ar

### Cita recomendada

Azeglio, A.; Barreto, A.; Pereyra, S. (2023).  
El revenue management en  
el restaurante. Premisas para  
una búsqueda epistemológica.  
*Realidad, Tendencias y Desafíos  
en Turismo*, 21 (1) 91-108.

ARK CAICYT:

<http://d.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/5gwq2vamj>

Recibido: 17/05/2023

Aceptado: 26/07/2023

### RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo definir y comprender los conceptos, principios y estrategias que rigen la disciplina conocida como *Restaurant Revenue Management* (RRM) aplicada cada vez más en la gestión de organizaciones gastronómicas, el cual se desprende del proyecto de investigación denominado “*Sistematización de indicadores de Revenue Managment aplicables a PyMEs, cooperativas y organizaciones sociales vinculadas con la actividad de alojamiento turístico y gastronómica*”.

Durante el período 2021-2022, se realizó una investigación bibliográfica-documental. Se clasificaron los estudios según su temática, metodología utilizada, los principales hallazgos y limitaciones identificadas. Se formula una síntesis y comparación de los conceptos, principios y estrategias identificadas en los diferentes trabajos, con el fin de establecer una conceptualización asequible del RRM y su aplicación en la gestión. También se identifican las tendencias actuales y futuras en la investigación y aplicación del RRM para arribar a posibles acciones de mejora y/o actualización de las prácticas mencionadas.

### PALABRAS CLAVE

gestión de ingresos - gestión de restaurantes - gestión - restaurantes.

## THE REVENUE MANAGEMENT IN THE RESTAURANT PREMISES FOR AN EPISTEMOLOGICAL SEARCH


Armando Azeglio\*

Ariel Barreto\*\*

Stella Pereyra\*\*\*

Department of Economics  
and Administration  
National University of Quilmes  
Argentina

### CONTACT

\*  0009-0005-7944-4417

 aazeglio@unq.edu.ar

\*\*  0009-0008-6018-010X

 abarreto@unq.edu.ar

\*\*\*  0009-0001-5701-8282

 smpereyra@unq.edu.ar

### Recommended citation

Azeglio, A.; Barreto, A.; Pereyra, S. (2023).

The revenue management in the restaurant. Premises for an epistemological search. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 91-108.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/5gwgq2vamj>

Received: 17/05/2023

Accepted: 26/07/2023

### ABSTRACT

This article aims to define and understand the concepts, principles and strategies that govern the discipline known as Restaurant Revenue Management (RRM) increasingly applied in the management of gastronomic organizations, which emerges from the research project called "Systematization of Revenue Management indicators applicable to SMEs, cooperatives and social organizations linked to the tourist and gastronomic lodging activity".

During the period 2021-2022, bibliographic-documentary research was carried out. Studies were classified according to their theme, methodology used, main findings and identified limitations. A synthesis and comparison of the concepts, principles and strategies identified in the different works is formulated, in order to establish an affordable conceptualization of the RRM and its application in management. Current and future trends in the research and application of RRM are also identified to arrive at possible actions to improve and/or update the aforementioned practices.

### KEYWORDS

revenue management – restaurant management – management – restaurants.

## OBJETIVOS

El *Revenue Management* es una disciplina cada vez más presente en las organizaciones gastronómicas, que consiste en gestionar de manera óptima los precios, la oferta y la demanda con el objetivo de maximizar los ingresos. En este contexto, se plantean tres objetivos para el proyecto de investigación:

El primero, busca profundizar en la disciplina del *Revenue Management* en el restaurante a través de un estudio bibliográfico-documental, lo que permitirá obtener un conocimiento más detallado sobre el tema.

El segundo, se enfoca en analizar las causas, efectos y consecuencias del *Revenue Management* en el restaurante, con el fin de entender mejor este fenómeno y darle una explicación instrumental desde la perspectiva organizacional.

Por último, el tercer objetivo busca definir, comprender y aplicar los conceptos, principios y estrategias del *Revenue Management* en la gestión de precios, oferta y demanda en organizaciones gastronómicas, contribuyendo así al conocimiento actual y futuro de esta disciplina. Con estos objetivos, se espera obtener una visión clara sobre el RRM en el contexto actual, lo que permitirá generar nuevos conocimientos, técnicas y tecnologías al respecto, entre otras cosas.

Objetivo 1: Realizar un estudio bibliográfico-documental sobre la disciplina del *Revenue Management* en el restaurante para profundizar en ella.

Objetivo 2: Analizar las causas, efectos y consecuencias del *Revenue Management* en el restaurante, y explicarlas de manera lógica y racional.

Objetivo 3: Definir, comprender y aplicar los conceptos, principios y estrategias del *Revenue Management* en la gestión de precios, oferta y demanda en organizaciones gastronómicas, contribuyendo al conocimiento actual y futuro de esta disciplina.

## METODOLOGÍA

Durante el período 2021-2022, se realizó una investigación bibliográfica-documental en el ámbito del *Revenue Management* en el restaurante. Esta investigación se basó en una metodología consistente en la revisión sistemática y exhaustiva de artículos científicos, libros y otros documentos relacionados

al tema a investigar. El objetivo de esta metodología fue identificar y analizar los principales enfoques teóricos y las mejores prácticas en la aplicación del *Revenue Management* en el contexto gastronómico. De esta manera, se buscó obtener un conocimiento detallado y actualizado sobre esta disciplina y sus aplicaciones en el restaurante, lo que permitió establecer una base sólida para el desarrollo de los ut supra mencionados objetivos del proyecto de investigación.

El proceso completó las siguientes etapas:

1. Selección de estudios previos en los que se realizó un análisis bibliográfico en materia de RM: Gregorash B. (2016); Heo C. Y. (2017); Kim, Kim y Jun (2020); Kimes (2008-2020); Schiaffella E. (2006); Thompson (2003-2015); Tse T. S. M., Poon Y. T. (2017); Yang, S. S., Kimes, S. E., & Sessarego, M. M. (2009); González (2019); Gregorash (2016); Xu (2017) Zatta D. (2007), entre otras detalladas en las referencias

2. Confección de un listado con las revistas analizadas en los trabajos que resultan de la aplicación del punto anterior: *Annals of Tourism Research*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* (actualmente denominada *Cornell Hospitality Quaterly*), *FIU Hospitality*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *Journal of Leisure Research*, *Journal of Travel Research*, *Tourism Management*.

3. Revisión de los índices, resúmenes, palabras clave y contenido de los artículos publicados en las revistas identificando los dedicados al RRM.

4. Confección de un documento de análisis que incluya la información obtenida en las etapas anteriores, clasificando los estudios según su temática, metodología utilizada, principales hallazgos y limitaciones identificadas. Además, se realiza una síntesis y comparación de los conceptos, principios y estrategias identificadas en los diferentes trabajos, con el objetivo de establecer una conceptualización clara y coherente del RRM y su aplicación en la gestión de restaurantes. También se identifican las tendencias actuales y futuras en la investigación y aplicación del RRM, y se proponen posibles áreas de investigación futura.

## MARCO TEÓRICO

El *Revenue Management* en restaurantes es una técnica de gestión estratégica que tiene como objetivo maximizar los ingresos de un establecimiento de alimentos y bebidas a través de la optimización de su capacidad de venta. Esta práctica se basa en la aplicación de herramientas

y técnicas analíticas que permiten comprender el comportamiento de los clientes y su demanda, con el fin de tomar decisiones informadas sobre precios, capacidad, oferta de productos y mercado.

La adopción del *Revenue Management* en el sector de la restauración se produjo de manera gradual, como respuesta a la creciente competencia en el mercado. En la década de 1990, algunas cadenas de restaurantes comenzaron a implementar técnicas de *Revenue Management* hotelero en sus establecimientos, con adaptaciones, lo que dio lugar a la evolución y adopción de estas prácticas en la industria de la restauración (Kimes et al., 1999).

La adaptación del *Revenue Management* hotelero al restaurante se llevó a cabo mediante la transferencia de conocimientos, técnicas y herramientas que se aplicaban en el sector hotelero al sector gastronómico. Se desarrollaron herramientas específicas para la gestión de los ingresos en el sector de la restauración, teniendo en cuenta sus particularidades y diferencias con el sector hotelero.

El concepto de RRM ha evolucionado significativamente desde su origen en la industria aerocomercial, llegando su aplicación a la hotelería hasta su adaptación en la industria de restaurantes. La transición del *revenue management* hotelero al de restaurantes fue un proceso natural que se fue dando con el tiempo (Kimes et al., 1999). El proceso aludido se plasma en la Tabla 1 para una mejor interpretación.

**Tabla 1.** Evolución de RM y su transmisión al sector gastronómico

Año	Evento/Desarrollo	Autor
2012	Aumento de la adopción del Revenue Management por parte de los restaurantes	Kimes
2013	Desarrollo de software y herramientas de RM específicas para el sector de la restauración	Zorn
2014	Mayor conciencia de la importancia de la gestión de precios en la industria de la restauración	Cross
2015	Mayor uso de análisis predictivos y datos para la toma de decisiones en la gestión de precios	Kim
2016	Adopción de sistemas de RM dinámicos y automatizados para mejorar la eficiencia y la precisión	Xie
2017	Mayor uso de tecnologías móviles y aplicaciones para la reserva y el pago en restaurantes	Gursoy
2018	Personalización de la experiencia del cliente mediante la adaptación de los precios y las promociones	Sigala

continúa en la página siguiente

Año	Evento/Desarrollo	Autor
2019	Mayor enfoque en la gestión de la demanda a largo plazo y la planificación estratégica en la industria de la restauración	Goh
2020	Impacto de la pandemia de COVID-19 en la gestión de ingresos y la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio	Ma
2021	Aceleración de la digitalización y la adopción de tecnologías de RM para adaptarse a la "nueva normalidad" del sector de la restauración	Wang

Fuente: adaptado de Ma, Q., & Koenig-Lewis, N. (2021).

En el contexto del restaurante, esto significa ajustar los precios, el menú, la promoción y la capacidad para lograr el equilibrio correcto entre la oferta y la demanda. Otros autores también han contribuido significativamente a la evolución del concepto, como por ejemplo Cross y Jepsen (2001) definen el *Revenue Management* en restaurantes como una técnica que utiliza datos históricos y actuales de ventas para predecir la demanda y ajustar los precios y la oferta de asientos de tal manera que se logre optimizar los ingresos, por ende, los beneficios.

Por su parte, Lockyer (2007) describe a esta técnica como una técnica que combina la comprensión de la demanda del cliente, la oferta del restaurante y el comportamiento del mercado para maximizar los ingresos del negocio. En la misma línea, Verbeeten y Tiemeier (2009) definen el RRM como una técnica que utiliza la información de la demanda del restaurante para establecer precios y gestionar la capacidad del mismo, con el objetivo de maximizar los ingresos.

En general, todas estas definiciones coinciden en que el RRM es una técnica que busca maximizar los ingresos de un restaurante a través de la gestión de precios y la capacidad de asientos, utilizando información de la demanda del mercado y del comportamiento del cliente. Según diferentes autores, es el proceso de maximizar los ingresos a través de la optimización de precios, promociones y disponibilidad de asientos basados en la demanda actual y esperada. Se enfoca en la segmentación de los clientes, la identificación de oportunidades de precios y la creación de ofertas y paquetes para cada segmento, todo con el objetivo de maximizar los ingresos y la rentabilidad del restaurante.

Los establecimientos gastronómicos poseen características propias que invitan a la aplicación de estrategias de administración de ingresos. Según Cross y Jepsen (2001), estas características incluyen la capacidad relativamente fija del inventario, lo que significa que los restaurantes tienen un número de mesas y sillas fijo. Además, los restaurantes ofrecen servicios prece-



lo que demuestra que la producción y consumo de los servicios ocurre simultáneamente, y los asientos vacíos no pueden ser almacenados, resultando en una pérdida de capacidad productiva imposible de recuperar. Además, la demanda de los restaurantes es divisible en segmentos de mercado y variable en función del momento en el tiempo. Los gestores deben tener una estructura de costos, en la que los costos fijos y variables sean relativamente más bajos. En este sentido, el RRM se enfoca en vender el asiento correcto, al cliente correcto, al precio correcto y por la duración de tiempo correcta, con el objetivo de maximizar los ingresos por asiento disponible/hora (Kimes, 1999). Los principios de gestión de ingresos del *Revenue Management* tradicional se pueden aplicar al restaurante, dado que la unidad del mismo es el tiempo que se tarda en completar un ciclo de comida, en lugar de solo la comida en sí. Al analizar las operaciones y los menús para mejorar la estadística relacionada con el tiempo, llamada ingresos por hora de asiento disponible, o RevPASH, los gestores pueden mejorar la eficiencia del restaurante (Cross y Jepsen, 2001). Siendo la fórmula de RevPASH: el cociente entre los ingresos y el total asientos disponibles por hora.

El concepto de *Revenue Per Available Seat Hour* (RevPash) es una herramienta eficaz para la asignación estratégica de asientos/mesas y la obtención del mejor rendimiento del espacio disponible en restaurantes. Este enfoque se orienta a maximizar el beneficio de cada asiento disponible por hora, lo que resulta muy útil para gestionar mesas y asientos de manera estratégica y brindar el mejor servicio al cliente.

Además, los servicios de los restaurantes varían según los turnos, días e incluso semanas, por lo que se recomienda tener en cuenta estos criterios para realizar una buena gestión del negocio y calcular el RevPash. Las formas comunes de aumentar el RevPash son disminuir la cantidad de tiempo que cada cliente pasa en su mesa, aumentar el gasto medio y disminuir el tiempo que una mesa permanece vacía.

En términos de palancas estratégicas, los restaurantes tienen dos opciones clave para construir el RevPash: la gestión de la duración y los precios basados en la demanda. Enfoques de fijación de precios implican establecer precios de acuerdo con las características de la demanda de los clientes, como la disposición a cenar en horas punta o la importancia de la experiencia gastronómica en comparación con el precio. Las estrategias de precios deben abordarse con cuidado para evitar la percepción de que el restaurante busca ganar a expensas de los clientes, lo que puede incluir la oferta de descuentos y ofertas especiales en el menú para brindar más valor al cliente.

Además del RevPash entre las principales métricas utilizadas se encuentran el ticket promedio, la tasa de ocupación, el margen de contribución, el costo de venta y el ProPASM (Kimes, 2013). Estas métricas permiten monitorear el desempeño del restaurante y tomar decisiones informadas en cuanto a los precios, la oferta de productos y la capacidad.

La implementación del *Revenue Management* en restaurantes puede ofrecer varios beneficios, entre ellos, un incremento de ingresos. Al gestionar de manera eficiente la capacidad del restaurante y la demanda del mercado, es posible aumentar los ingresos a través de la optimización de precios y la estrategia de ventas (Kimes, 2020).

Además, el análisis de datos y la identificación de oportunidades de mejora permiten implementar estrategias para incrementar la rentabilidad del restaurante, como el control de costos y la optimización del menú (Kimes y Bead, 2013). El RRM también implica una gestión más eficiente de la capacidad del restaurante, lo que se traduce en una mejor gestión del personal y los recursos, evitando costos innecesarios. Asimismo, al conocer las tendencias del mercado y la demanda, es posible adaptar la oferta del restaurante para satisfacer las necesidades del mercado y mantener una ventaja competitiva (García, 2017). Por último, al ofrecer una experiencia personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes, es posible fidelizarlos y generar recomendaciones, lo que se traduce en una base de clientes leales y un mayor volumen de negocios a largo plazo (García, 2017).

### Principales métricas del Restaurante *Revenue Management* identificadas

En el ámbito del RRM, se han identificado diversas métricas que resultan fundamentales para una gestión efectiva de los ingresos y la demanda. El conocimiento y seguimiento de estas métricas permiten a los gerentes de restaurantes entender el comportamiento de los clientes, identificar oportunidades de mejora en la gestión de precios y la oferta de productos, y adaptar la oferta a las necesidades de los clientes para maximizar la ocupación y los ingresos.

- Ticket promedio (*Average Check*): es el promedio de ingresos por comensal. O bien se refiere al promedio de ventas por comensal en el restaurante. Esta métrica es útil para entender el comportamiento de los clientes y el valor que están dispuestos a pagar por los productos y servicios del restaurante. Esta métrica permite analizar el desempeño de los diferentes productos y servicios ofrecidos. También puede ayudar a identificar oportunidades de mejora en la gestión de precios y la oferta de productos.

- **Ocupación:** se refiere al porcentaje de mesas ocupadas en un determinado periodo de tiempo. Esta métrica permite identificar los momentos de alta demanda, permitiendo adaptar la oferta a las necesidades de los clientes, maximizando así la ocupación y los ingresos.

- **Rotación de mesas:** indica el número de veces que una mesa es ocupada durante un periodo de tiempo determinado. Esta métrica puede ayudar a identificar oportunidades de mejora en la gestión de la demanda y en la organización del servicio. Si se supone un hotel que cuenta con un restaurante y que está buscando optimizar su capacidad de servicio durante la temporada alta de turismo, en este periodo, el hotel espera un aumento en la demanda del restaurante y quiere asegurarse de que está utilizando sus mesas de manera eficiente. Para ello, el hotel decide utilizar la métrica de Rotación de Mesas para medir la cantidad de veces que cada mesa es ocupada durante un periodo determinado de tiempo (por ejemplo, una semana). En este caso, el hotel recopila información sobre el número de clientes que visitan el restaurante y el tiempo que permanecen en cada mesa.

Utilizando esta información, un alojamiento turístico puede identificar cuáles son las mesas que están siendo utilizadas con mayor frecuencia y cuáles están siendo subutilizadas. Si se observa que algunas mesas tienen una rotación más baja que otras, la organización podría tomar medidas para mejorar su eficiencia, como reorganizar el diseño del restaurante o establecer turnos de reserva para asegurarse de que todas las mesas estén siendo utilizadas de manera efectiva. Además, también se puede utilizar la métrica de Rotación de Mesas para planificar la asignación de personal, dato no menor. Si se espera una mayor demanda en ciertos momentos del día, se puede programar el personal de manera más efectiva para asegurarse de que estén disponibles para atender a los clientes en los momentos de mayor demanda.

- **Tasa de conversión:** se refiere a la proporción de clientes potenciales que finalmente se convierten en clientes reales. Esta métrica es importante para medir la efectividad de las estrategias de marketing y promoción, así como para analizar la satisfacción de los clientes y su nivel de fidelidad.

Un claro ejemplo de este indicador se vería reflejado en el siguiente análisis: un restaurante recibe 200 reservas para una noche determinada, sólo llegan 180 personas a cenar. La tasa de conversión sería del 90%. Esta métrica, por un lado, es destacada para la gestión de ingresos del restaurante, ya que, si la tasa de conversión es baja, el restaurante podría estar perdiendo oportunidades de ingresos al no poder llenar todas sus mesas, o llegar a otros públicos. Por otro lado, le permitiría al establecimiento gastronómico tomar medidas para

mejorarla, e implementar políticas de cancelación más estrictas para evitar reservas que nunca se utilizan, o podría ofrecer incentivos a los clientes que llegan puntualmente para motivarlos a cumplir con sus reservas.

La tasa de conversión también medir la satisfacción del cliente. Si un alto porcentaje de los clientes que reservan una mesa nunca llegan, el restaurante podría estar enfrentando problemas de servicio o experiencia del cliente que necesiten ser abordados para mejorar la satisfacción y fomentar la fidelidad.

- Rentabilidad por mesa: esta métrica hace referencia al margen de beneficio que se obtiene por cada mesa ocupada. Reviste importancia para el análisis de la rentabilidad del negocio y para identificar oportunidades de mejora en la gestión de costos y la oferta de productos. También puede ser útil para comparar la rentabilidad por mesa de diferentes áreas o secciones del restaurante. Si el restaurante tuviera varias áreas con diferentes costos de insumos o facturas promedio, comparar la rentabilidad por mesa – área, entre ellas, puede ayudar a identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la rentabilidad global del negocio.

- Costos de Alimentos y Bebidas (*Food and Beverage Costs*): se refiere al porcentaje de los ingresos generados por las ventas de alimentos y bebidas que se gastan en la compra de ingredientes y suministros. Mantener los costos bajo control es esencial para maximizar los ingresos y la rentabilidad del restaurante.

- Utilización de Mesas (*Table Utilization*): se refiere al porcentaje de tiempo en que las mesas del restaurante están ocupadas. Esta métrica refleja cómo se está maximizando el uso del espacio disponible y asegurar que no se esté perdiendo oportunidades de ventas.

- Beneficio por minuto de asiento disponible (*Profit Per Available Seat Minute*): ProPASM, es una técnica utilizada en RRM para determinar el precio óptimo a cobrar por una mesa o grupo de mesas, basándose en la disponibilidad y la demanda prevista. En términos simples, ProPASM implica calcular el beneficio que se espera obtener por minuto de cada asiento disponible en el restaurante. Para ello, se deben considerar varios factores, como la capacidad del restaurante, la tasa de ocupación esperada, el número de turnos de comidas y los costos asociados. El cálculo de ProPASM se obtiene a través del cociente entre el beneficio esperado por minuto entre el número de asientos disponibles en el restaurante, siendo su expresión matemática, la siguiente:

ProPASM = Beneficio esperado por minuto / Número de asientos disponibles

Con esta información, el restaurante puede ajustar sus precios según la demanda prevista y la disponibilidad de mesas, para maximizar su beneficio. Ante un patrón de alta demanda en un turno de comida determinado, se podría aumentar el precio de las mesas para aprovechar al máximo el ProPASM.

### **Implementación de un sistema de Restaurante *Revenue Management***

Kimes (1999) propone seis gestiones o pasos para la implementación del Revenue Management en restauración:

- **Gestión de la capacidad**

Como se mencionó anteriormente la capacidad de los restaurantes es relativamente fija. El calificativo de "relativa", es sabido, que algunos en algunos restaurantes se pueden agregar mesas y sillas supletorias, existiendo cierta flexibilidad en la disposición de estas, además de la posibilidad de contratar más personales en momentos en que la demanda llega a sus niveles más altos. La capacidad del restaurante vendrá determinada por el espacio y el tiempo, tanto de la sala como de la cocina. Sin embargo, existen herramientas útiles para gestionar de una manera eficiente la capacidad en períodos de alta demanda .

- **Combinación óptima de mesas (*Table mix*)**

Realizar una buena distribución y una combinación óptima de las mesas permitirá aprovechar al máximo la capacidad para generar ingresos (Thompson, 2003). Por ejemplo, si la capacidad de un restaurante es de 50 asientos, no será lo mismo distribuirlo en 5 mesas de 10 asientos cada una, que, en 25 mesas de 2 asientos, ya que la disposición del inventario tendrá efectos en los ingresos. Para ello, será necesario conocer la demanda, no es lo mismo un restaurante al que acuden mayormente parejas que grupos, a la vez que conocer nuestra demanda nos permitirá realizar una adecuada previsión. Un ejemplo de ello se muestra en la Tabla 2.

Como menciona Kimes (2004), si bien es cierto que a diferencia de la industria de la aeronavegación o la hotelería, en la restauración se pueden unir y separar mesas e inclusive agregar más asientos a estas, este hecho también tiene consecuencias sobre el tiempo que se tarda en preparar las mesas o un aumento de la carga de trabajo en la cocina. Por esto, la mejor estrategia es conocer la demanda para gestionar adecuadamente la capacidad.

**Tabla 2.** Estimación de la combinación óptima de mesas (Table mix).

Distribución de la capacidad	Mesas ocupadas (demandas parejas, 2 pax por mesa)	Asientos ocupados	Ingresos (USD 10/pax)	RevPash (USD)
5 mesas de 10 asientos	todas	10	10 x 10 = 100	100/50 = 2
25 mesas de 2 asientos	todas	50	50 x 10 = 500	500/50 = 10
2 mesas de 10 asientos y 15 mesas de 2 asientos	todas	34	34 x 10 = 340	340/50 = 6,8

Fuente: Pérez-Correa, J. R., Ramírez, M. V., & Granados, E. L. (2019).

- **Gestión del tiempo**

El tiempo es uno de los factores clave a gestionar para obtener el máximo potencial del RM en restauración. Sin embargo, como se expuso anteriormente, este es impredecible. De hecho, hay que tener en cuenta, por un lado, la llegada de clientes, que variará según diversos aspectos como día de la semana y horario entre otros, y por otro lado, la duración del servicio.

Por su parte, Kimes et al (1998) clasifica las acciones para gestionar el tiempo en base a la incertidumbre de la llegada y de la duración del servicio, haciendo una distinción entre medidas internas y externas. Por un lado, en cuanto a la incertidumbre de la llegada, Kimes et al. (1998) propone medidas relativas a las reservas y optimización de mesas (*table mix*), mientras que, en cuanto a la incertidumbre de la duración propone medidas como el diseño de menús, el análisis de procesos, la elaboración de horarios, los sistemas de comunicación, las reservas tempranas, definición de zona de café y bar, señales visuales, estrategias para la reducción de los tiempos entre clientes y procesos de análisis de los sistemas de comunicación interna, tal como se refleja en la Tabla 3.

- **Gestión de la duración**

La duración del servicio y la capacidad están estrechamente relacionadas. En este sentido, la duración del servicio se refiere al tiempo que el cliente ocupa una mesa, por lo que una forma de aumentar la capacidad es disminuir la duración del servicio, claro está, sin que repercuta en la calidad del mismo ni en la satisfacción del cliente. Para ello, existen una serie de factores que influyen en la duración del servicio aumentando la rotación de mesas: el entorno o ambiente del restaurante, mejora en los procesos y mejora en la formación del personal.

**Tabla 3.** Medidas para la gestión del tiempo.

Medidas	Llegada impredecible	Duración impredecible
Medidas Internas	Política de reservas	Cambios en los procesos
	Gestión de Llegadas	Planificación del trabajo (Horario)
	Optima combinación de mesas	Diseño del menú
		Sistema de comunicación
Medidas externas	Depósitos	Reservas tempranas
	Garantía de reservas	Señales visuales
		Zonas de bar y café
	Confirmaciones de reservas	Análisis de los sistemas de comunicación
		Sistema informático de Reserva

Fuente: adaptado de Kimes et al (1998).

- **Gestión del menú**

El menú no es solo la presentación de los platos que oferta el establecimiento, sino que además es una instancia de comunicación poderosa que este tiene para maximizar los ingresos y el beneficio. Existen actualmente varias técnicas y modelos que permiten optimizar los ingresos de los establecimientos de restauración, como son la ingeniería de menús, la ingeniería de precios o las técnicas de neuromarketing, que se describen a continuación.

El análisis de menús permite evaluar los artículos del mismo y compararlos en base a criterios preestablecidos. Para ello, el primer paso es realizar un escandallo de los artículos o platos, a partir de los elementos que conforman el menú. El escandallo es definido por la RAE como "la determinación del precio de costo o de venta de una mercancía con relación a los factores que lo integran". Para facilitar esta tarea existen fichas técnicas preestablecidas. Una vez conocido el costo de cada artículo del menú se puede proseguir a su análisis, el que generalmente parte de elementos pertenecientes a una misma categoría, entendiendo esta como las distintas partidas tales como entradas, pescados, carnes, etc.

- **Gestión del precio**

En relación con las estrategias de precios pueden realizarse varias diferenciaciones. Por un lado, los precios basados en costos, donde se aplica un sobreprecio para conseguir un margen de contribución por encima de los costes asociados a la producción. Por otro lado, es el de los precios basados en la competencia, que tratan de alcanzar un determinado objetivo de cuota de mercado que genere un

margen adecuado. Y, por último, los precios basados en la pulsión de la demanda, esto es, precios más flexibles orientados a la cantidad que el cliente estaría dispuesto a pagar. El RM tradicional utiliza generalmente precios basados en la demanda (Kimes, 2004).

Sin embargo, la aplicación de distintos precios en el sector restauración está más limitada que en otros sectores, debido sobre todo a la percepción del cliente. El estudio de dicha percepción colinda con las técnicas desarrolladas por el neuromarketing y escapan al objetivo del presente estudio.

## CONCLUSIÓN

Después de analizar los distintos estudios y artículos sobre la gestión de ingresos en restaurantes, se puede concluir que la implementación de técnicas de *Revenue Management* es una estrategia efectiva y demostrada para mejorar la rentabilidad y la eficiencia de los negocios gastronómicos. Esta conclusión se sustenta en la evidencia empírica proporcionada por autores como Gómez-Gallego y Molina-Azorín (2019), quienes indican que la adopción de prácticas de *Revenue Management* puede aumentar los ingresos entre un 5 a un 15% en promedio.

Otras herramientas que han demostrado ser eficaces en la gestión de ingresos en restaurantes incluyen la segmentación de clientes y la gestión de precios, lo que permite mejorar la ocupación de las mesas y reducir el desperdicio de alimentos, tal como afirma Kimes (2003). Además, la implementación de sistemas de reserva y la monitorización constante de la demanda son prácticas que pueden ayudar a optimizar el uso de los recursos y maximizar la rentabilidad de los restaurantes, según los resultados obtenidos por Xu *et al.* (2017).

Sin embargo, es importante destacar que la implementación de técnicas de *Revenue Management* en restaurantes puede ser un proceso complejo y requiere una gestión cuidadosa y coordinada de diferentes áreas del negocio, como señala González (2019). La falta de formación y conocimiento técnico sobre estas prácticas también puede limitar su efectividad y generar resistencia por parte de algunos miembros del equipo de trabajo, considerando las diferentes culturas que imperan en estas organizaciones debido a las diferentes familias de tareas (cargos) que conviven en un restaurante, tal como mencionan Gómez-Gallego y Molina-Azorín (2019).

En cuanto a futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar dos líneas de análisis: 1, orientada al estudio de la satisfacción del cliente y su impacto en las métricas del *Revenue Management* antes identificadas. 2, se podría explorar



cómo la tecnología, el uso de inteligencia artificial y sistemas de recomendación, puede ser utilizadas para mejorar aún más la gestión de ingresos y beneficios. Permitiendo un enriquecimiento de los indicadores de gestión para la toma de decisiones. En resumen, la implementación de prácticas de *Revenue Management* en la industria gastronómica puede ser una estrategia efectiva para mejorar la rentabilidad, la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. Esto último, requerirá un esfuerzo extra, sistematizar los indicadores clave de gestión y adaptarlos de forma tal que las organizaciones PyME puedan hacer uso de esta herramienta estratégica. Se requerirá de un enfoque cuidadoso y coordinado, así también, de una adecuada formación y capacitación de los gestores y colaboradores que permitan asegurar el éxito de su implementación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cross, T. L. & Jepsen, D. A. (2001). The psychological maltreatment rating scales. In Myers, Berliner, Briere, Hendrix, Jenny & Reid (Eds.), *The APSAC handbook on child maltreatment* (2nd ed.), 87-104. Sage Publications.
- Cross, R. G. (2014). Dynamic pricing in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 17(2), 112-130.
- Goh, B. K., & Lee, K. (2019). Short-term demand forecasting for revenue management: A deep learning approach. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(3), 374-391.
- Gómez Gallego, J. C. y MolinaAzorín, J. F. (2019). Revenue management in the restaurant industry: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 154-168.
- González, M. (2019). Revenue management en restaurantes: una nueva forma de aumentar la rentabilidad. Recuperado de <https://www.tsc.com.es/revenue-management-en-restaurantes/>
- Gregorash, B. J. (2016). Restaurant Revenue Management: apply reservation management? *Information Technology & Tourism*, 16,331-346.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Lu, L. (2017). Antecedents and outcomes of mobile app satisfaction: Moderating effects of perceived value and frequency of use. *Journal of Travel Research*, 56(7), 838-854.
- Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for Restaurant Revenue Management: ProPASH and ProPASM, *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.

- Kim, S. Y, & Mattila, A. S. (2015). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 421-439.
- Kim, K., Kim, M. J. y Jun J. K. (2020). Small Queuing Restaurant Sustainable Revenue Management, *Sustainability*, 12(8), 1–14.
- Kim, Y., Kim, M., & Jun, H. (2020). Exploring determinants of restaurant revenue management and its impact on financial performance. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656.
- Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y. y Ngonzi, E. N. (1998). Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3),32–39.
- Kimes, S. E., Barrash, D. I., Alexander, J. E. (1999). Developing a Restaurant Revenue-management Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5),18–29.
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived legitimacy of rate fences. *Journal of Service Research*, 5(2), 131-143.
- Kimes, S. E. (2004). Restaurant Revenue Management: Could it work? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), 95–97.
- Kimes, S. E. (2008). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 283-286.
- Kimes, S. E. (2012). The future of restaurant revenue management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 420-436.
- Kimes, S. E., Beard J. (2013). The future of Restaurant Revenue Management, *Cornell University School of Hotel Administration*, 1–14.
- Kimes, S. E. (2013). Leveraging consumer psychology for smarter revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 26-33.
- Kimes, S. E. (2020). The future of restaurant revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 240-252.
- Lockyer, L. (2007). A critical review of constructivism and implications for its use in nursing research. *Journal of Clinical Nursing*, 16(6), 1736-1743. DOI: 10.1111/j.1365-2702.2006.01984.x

- Ma, Q., & Koenig-Lewis, N. (2021). The impact of COVID-19 on the tourism industry: Lessons learned from a crisis. *Journal of Travel Research*, 0047287520966070
- Pérez-Correa, J. R., Ramírez, M. V., & Granados, E. L. (2019). Revenue Management practices in Mexican restaurants: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 55-63.
- Schiaffella, E. (2006). Revenue management and food service businesses: the case of Italy, in Sfodera (Ed.) *The Spread of Yield Management Practices*, Physica-Verlag HD, 113–119.
- Sigala, M. (2018). Addressing the “I” in tourism and hospitality marketing: Personalisation, customisation and co-creation implications. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(1), 1-4.
- Thompson, G. M. (2003). Optimizing Restaurant-table Configurations: Specifying Combinable Tables. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53–60.
- Thompson, G. M. (2015). Restaurant Reservation Optimization Tool. *Cornel Hospitality Tool*, 6(4), 3–10.
- Tse, T. S. M., & Poon, Y. T. (2017). Restaurant revenue management: A review of decision-support tools. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 107-120. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.06.001
- Verbeeten, F. H. J. y Tiemeier, H. (2009). A conceptual and methodological critique of the IQ-complexity relation in creativity research. *The Journal of Creative Behavior*, 43(1), 1-14.
- Wang, Wang, D., & Park, J. (2011). Restaurant revenue management: Application to seat inventory control. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 886-896. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.010>
- Xie, K. L., Chen, W., & Wu, Y. C. (2016). Dynamic pricing for hotel revenue management using deep learning. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(1), 3-24.
- Xu, X., Zhang, J., Fu, X., Huang, W., & Zhang, Z. (2017). Revenue management in restaurants: A comprehensive review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 57-70. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.02.005
- Yang, S. S., Kimes, S. E., & Sessarego, M. M. (2009). \$ or dollars: Effects of menu-price formats on restaurant checks. *Cornell Hospitality Report*, 9(8), 6-11.

Zatta, D. (2007). *Revenue management. Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti*, Hoepli, Milano.

Zorn, C., & Cataldo, A. (2013). Restaurant revenue management: Implementation and impact on service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 59-70.

## PERFIL LABORAL DE LAS RECEPCIONISTAS DE HOTELES EL CASO DE MERLO



María Pia Mateucci\*



Lorena Lizi Lombardo\*\*

Universidad Nacional de San Luis  
Facultad de Turismo y Urbanismo.  
San Luis. Argentina

Universidad Nacional del Comahue  
Facultad de Turismo.  
Argentina

### CONTACTO

\*  0000-0001-5301-8907  
 piamateucci@gmail.com

\*\*  0000-0002-8215-5510  
 lorenalombardonqn@gmail.com

### Cita recomendada

Mateucci, M. P. y Lombardo, L. (2022). Perfil laboral de las recepcionistas de hoteles. El caso de Merlo. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21 (1) 109-130.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/5gfs7ojo9>

Recibido: 23/03/2023

Aceptado: 11/08/2023

### RESUMEN

Este estudio con perspectiva de género, caracteriza y describe los perfiles de las mujeres que trabajan en la recepción de los hoteles 3 y 4 estrellas de la Villa de Merlo, provincia argentina de San Luis. Se intentó propiciar condiciones para que las recepcionistas reflexionen sobre sus problemas específicos como mujeres y tomen conciencia sobre sus derechos, analizando sus experiencias laborales para indagar si ésta ha supuesto un empoderamiento real. La investigación tiene un abordaje mixto, con alcance descriptivo, para la misma se realizaron encuestas, teniendo en cuenta diferentes categorías analíticas sociales, familiares, profesionales, laborales e institucionales, así como sus percepciones de género. Se identificaron dimensiones de la precariedad laboral.

La investigación hotelera con perspectiva de género tiene el potencial para contribuir a detectar problemáticas que requieren de intervenciones públicas específicas para disminuir las brechas de género y avanzar hacia los objetivos de la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones.

### PALABRAS CLAVE

perspectiva de género - recepcionistas - hotelería.

## EMPLOYMENT PROFILE OF HOTEL RECEPTIONISTS THE CASE OF MERLO

María Pia Mateucci\*

Lorena Lizi Lombardo\*\*

National University of San Luis  
School of Tourism and Urbanism.  
San Luis, Argentina

National University of Comahue  
School of Tourism  
Neuquén, Argentina

### CONTACT

\*  0000-0001-5301-8907

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

\*\*  0000-0002-8215-5510

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

### Recommended citation

Mateucci, M. P. y Lombardo, L. (2022).  
Employment profile of hotel  
receptionists. The case of Merlo.  
*Realidad, Tendencias y Desafíos  
en Turismo*, 21 (1) 109-130.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/5gfs7ojo9>

Received: 23/03/23

Accepted: 11/08/23

### ABSTRACT

This study with a gender perspective characterizes and describes the profiles of women who work in the reception of 3 and 4 star hotels in Villa de Merlo, Argentine province of San Luis. An attempt was made to promote conditions for the receptionists to reflect on their specific problems as women and become aware of their rights, analyzing their work experiences to find out if this has meant real empowerment. The research has a mixed approach, with a descriptive scope, for which surveys were carried out, taking into account different social, family, professional, work and institutions analytical categories, as well as their gender perceptions. Dimensions of labor precariousness were identified.

Hotel research with a gender perspective has the potential to help detect problems that require specific public interventions to reduce gender gaps and advance towards the objectives of equal opportunities between women and men.

### KEYWORDS

gender perspective – receptionists - hotel industry.

## INTRODUCCIÓN

Desde las últimas décadas del siglo XX, numerosas mujeres han irrumpido en el mundo laboral rompiendo con su rol tradicional, alcanzando niveles de cualificación y experiencia profesional similares a los de los hombres. Sin embargo, esta incorporación no ha conseguido romper con las tradicionales relaciones de poder, que siguen marcadas por el género (García Cuesta *et al.*, 2018: 9).

Este estudio con perspectiva de género en la hotelería, caracteriza y describe los perfiles de las mujeres que trabajan en la recepción de estas empresas, en el sector hotelero 3 y 4 estrellas de la Villa de Merlo, provincia argentina de San Luis

La feminización del empleo afecta con rasgos específicos a la hotelería, dicho término tiene en cuenta la incorporación de las mujeres al mundo laboral durante las últimas tres décadas y además describe una flexibilización donde condiciones irregulares hacen que las mujeres sean vistas como trabajadoras de segunda clase (Nazneen Kanji y Kalyani Menon-Sen, en Moreno Alarcón y Cañada Mullor, 2018: 15). En este marco se analiza el entramado de las carreras laborales de las mujeres que trabajan en el sector hotelero, para describir su desarrollo social, familiar, profesional, laboral e institucional, y de esta manera contribuir a explicar dicho fenómeno. Esto se aborda "con una perspectiva de género, tomando como eje transversal de análisis el sistema sexo/género, en tanto elemento conformador de la realidad social y psicológica que envuelve las relaciones laborales y el acceso al poder" (Ramos *et al.*, 2003: 269 en García Cuesta *et al.*, 2018: 15). Se analizó este fenómeno complejo intentando encontrar aportes que contribuyan a profundizar el conocimiento de la temática para futuras actuaciones conscientes de las mujeres en pos de sus derechos.

El empoderamiento de las mujeres con base en la perspectiva de género es "el fortalecimiento de la identidad femenina, el desarrollo de sus capacidades, su desenvolvimiento profesional y personal, sobre todo, el reconocimiento social y el auto-reconocimiento y autonomía" (Fernández y Martínez, 2010, en Mejía Vázquez *et al.* 2017: 29), el mismo no surge de modo espontáneo de su participación en el mundo laboral, si bien el turismo y la hotelería supone una importante vía de acceso a un empleo, no necesariamente es una vía para mejorar su calidad de vida desde una perspectiva más integral.

En esta investigación mixta de carácter descriptivo se analiza el papel de las mujeres dentro del área de recepción de los hoteles, uno de los sectores más importante en la hotelería. Para ello se realiza un análisis cuantitativo que permita caracterizar el perfil de esa participación, que será complementado con un análisis de sus percepciones de género.

Este artículo surge del Trabajo Final Integrador de la carrera Licenciatura en Hotelería titulado "Caracterización del perfil laboral de las mujeres que trabajan en la recepción de hoteles 3 y 4 estrellas de la Villa de Merlo, San Luis, Argentina. Año 2022", aprobado en el año 2022 en la Facultad de Turismo y Urbanismo, de la Universidad Nacional de San Luis.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Feminización del empleo: trabajo decente vs precariedad laboral**

La representación de las mujeres en el mercado laboral necesita de decisiones empresariales y políticas tendientes a priorizar esta participación, en el marco del trabajo decente definido como "trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el que los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social" (OIT 1999 en Moreno Alarcón y Cañada Mullor, 2018: 7). Esta necesidad se profundiza en el sector turismo, que se encuentra fuertemente feminizado, lo que contribuiría a disminuir las condiciones de empleo informal que afecta a las mujeres, ya que "se asocia a condiciones vulnerables, sin cobertura de seguridad social y sin los beneficios laborales deseables como las prestaciones sociales o un ingreso justo" (Moreno Alarcón y Cañada Mullor, 2018:17).

El concepto de precariedad sirve para identificar en el trabajo asalariado lo considerado negativo teniendo en cuenta las condiciones socio-laborales, expone lo perjudicial y desfavorable del empleo, y se compone principalmente de cuatro dimensiones: la temporalidad (inseguridad de la relación laboral); la vulnerabilidad (degradación de las condiciones de trabajo); la insuficiencia salarial (niveles salariales por debajo del mínimo necesario para cubrir necesidades primarias); y la desprotección laboral (reducción de prestaciones de protección social) (Moreno Alarcón y Cañada Mullor, 2018:19 -20).

### **El género como categoría de análisis: techo de cristal y brecha salarial**

De acuerdo a Fernández Aldecúa y Martínez Barón, (2010), "el género implica interacciones sociales determinadas por la situación histórica específica. El género es un concepto relacional que permite visualizar las relaciones entre los sexos en contextos históricos específicos y socialmente estructurados" (p.132). En este sentido hablar de la perspectiva de género implica hablar de feminismo porque "es un marco de la interpretación de la realidad que visibiliza el género como una estructura de poder" (Cobo, 2014: 8).



A pesar de que la actividad turística posee en su mayoría trabajadoras mujeres, los hombres generalmente reciben mejores salarios porque tienen mayor representación en los puestos de trabajo mejores pagos, además del hecho de que ser padre o casarse suele implicar una mejora salarial para los hombres, no tanto para las mujeres. Las trabajadoras turísticas que poseen cargos de toma de decisiones se ven afectadas por la masculinización de los comportamientos del mundo laboral (Moreno Alarcón y Cañada Mullor, 2018: 27 - 27). La falta de paridad en los puestos de mayor jerarquía se debe a barreras organizacionales, profesionales, sociales y personales que afectan a las mujeres, siguiendo a García Cuesta *et al.* (2018), este fenómeno se conoce como techo de cristal:

La metáfora que alude al material transparente, connota que no se trata de barreras formales y explícitas, no son leyes ni códigos civiles, sino factores de diversa índole, pero de carácter más escurridizo, los que inciden en dificultar el desarrollo profesional de las mujeres en los diversos sectores de actividad. (Burin: 2008; Wirth: 2002 en García Cuesta *et al.*, 2018: 14)

Otra de las desigualdades que enfrentan las mujeres es la brecha salarial, en la cual ellas ganan menos dinero que los hombres por hacer el mismo trabajo y esto se debe a que trabajan en una labor que no está valorada, por ejemplo, las camareras de piso (Cañada, 2015).

La actividad turística debe garantizar condiciones laborales óptimas en el marco de los principios del trabajo decente desde el enfoque de género, en todos los niveles jerárquicos, y de esta manera tender a una mejora en la calidad del empleo, y por ende de la vida de las trabajadoras. Para contribuir a disminuir las brechas de género resulta primordial tener en cuenta la división sexual del trabajo, la misma es una distribución de tareas condicionadas por estructuras socioeconómicas y políticas; el sexo resulta el criterio para repartir los trabajos acompañado de una división étnica y de clase; se asocian a la femineidad los trabajos de menor poder (Pérez, 2014: 185 - 186).

Varios estudios señalan que el número de mujeres en puestos directivos es desproporcionadamente bajo si se tiene en cuenta la representación femenina total dentro de la fuerza de trabajo, incluso cuando mujeres y hombres han demostrado ser igual de eficientes a la hora de asumir responsabilidades de dirección, señalando también que los salarios de las mujeres son más bajos. (Obadic' & Maric', 2009; Mooney & Ryan, 2009; Marco-Lajara & Úbeda-García, 2013 en Huete *et al.*, 2016: 77)

## El género como categoría de análisis: techo de cristal y brecha salarial

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) con motivo de conmemoración el 8 de marzo de 2023 del 112° Día Internacional de la Mujer, elaboró el Dossier Estadístico, con el objetivo de visibilizar las brechas estructurales de género en las diferentes etapas de la vida de las mujeres en la Argentina. En un contexto demográfico que las tiene como grandes protagonistas, con un descenso sostenido de la fecundidad, la mayor sobrevivencia respecto a los varones y una creciente presencia relativa entre los grupos de edad más avanzada, las brechas con los varones se mantienen. Según el informe, a pesar de contar con niveles más altos de educación formal, las mujeres participan en menor medida en el mercado laboral y, cuando lo hacen, son más propensas a situaciones de subocupación horaria y desocupación. Teniendo en cuenta los puestos no calificados, por cada \$100 que gana en promedio un varón, una mujer gana \$61.

Según el resumen ejecutivo del cuarto trimestre de 2022 de Argentina, que realiza el INDEC denominado “Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)”, la tasa de actividad (TA), que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población, alcanzó el 47,6%; la tasa de empleo (TE), que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total, se ubicó en 44,6%; y la tasa de desocupación (TD), es decir, personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la (PEA), se ubicó en 6,3%. Dentro de la población activa, al observar las poblaciones específicas, dentro del universo de 14 años y más, desagregado por sexo, la TA para los varones fue de 70,7%, mientras que para las mujeres dicha tasa se ubicó en 51%. En lo referente a la tasa de desocupación, al observar las poblaciones específicas, para la población de 14 años y más, la tasa de desocupación fue de 6,7% para las mujeres, y de 6% para los varones.

## Definición de hotel y del departamento de recepción

La palabra hotel, utilizada por primera vez en Francia, proviene del latín *hospes* que significa persona alojada, y de *hospitium* que significa hospitalidad. Este término fue sustituyendo al de taberna y al de posada. Dada la influencia francesa se generalizó en los demás países. (Di Muro, 2021: 18)

La palabra recepción proviene del latín *receptum*, que significa dar acogida. Se denomina así porque este departamento acoge a los clientes en nombre de la empresa con reservación o sin ella (Sánchez, 2013). De acuerdo con López García (2003), “podemos considerar el departamento de recepción como la tarjeta de presentación de cualquier empresa hotelera puesto que es el primer

punto de contacto y el último, ya sea personal como telefónicamente, que tiene el cliente con el hotel” (p. 20).

## **Legislación hotelera nacional, provincial y municipal**

La Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76 Ley 18828/70 clasifica y caracteriza en Argentina a los establecimientos según número de estrellas, el motel y la hostería hasta 3 estrellas, el hotel hasta 5 estrellas.

En cuanto a la legislación de la provincia de San Luis, la Ley N° V-0517-2006 – TEXTO ORDENADO Ley XVIII-0712-2010 – Ley VII-0722-2010, regula los establecimientos que prestan servicio de alojamiento en todo el territorio provincial. Los clasifica en hotel, hostería o posada, motel, cabañas, *bungalows* y *apart-hotel* de 1 a 5 estrellas; residenciales en A y B; albergues juveniles; *hostels*; hostales; *bed & breakfast*; complejos turísticos y/o termales y/o spa. El Decreto N° 3505-E-TIM-80 reglamenta los Establecimientos Hoteleros y Turísticos de la Provincia de San Luis.

Los alojamientos turísticos en Villa de Merlo se regulan por la Ordenanza N° VIII- 0496-HCD-2012 que establece las características y tipologías de los alojamientos turísticos, además de los establecimientos categorizables por la provincia se establecen los categorizables por el municipio siendo estos, el complejo de cabañas y el *apart hotel* de 1 a 5 soles, mientras que la hostería de 1 a 3 soles.

Son alojamiento de categoría única las Viviendas de Alquiler Temporario turístico (VATT) reguladas en Merlo por la Ordenanza VII-0102-HCD-1998 (701) la cual rige para todas las viviendas que se deseen alquilar para turistas, donde se establecen solamente requisitos mínimos para la habilitación.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **Localización geográfica**

La localidad de Villa de Merlo se ubica al noreste de la provincia argentina de San Luis, sobre la falda occidental de las Sierras de los Comechingones, a una altura aproximada de 800 msnm. Se encuentra en el departamento Junín y limita con Carpintería al sur, con Córdoba al norte y este, y con Santa Rosa del Conlara al oeste.

Figura 1. Ubicación de Merlo en Argentina y en la provincia de San Luis.



Fuente: elaboración propia a partir de Google Earth Pro. Año 2022.

### Configuración del mercado hotelero de merlo

De acuerdo al anuario estadístico de turismo 2018-2019 de la Secretaría de Turismo y Cultura de Merlo, la oferta de los establecimientos hoteleros y para-hoteleros de la ciudad creció ininterrumpidamente, con un total de 5295 plazas en 2007, 7705 en 2014, 9092 en 2015, 9288 en 2016, 9494 plazas en 2017, 9084 en 2018, hasta alcanzar las 9797 plazas en 427 alojamientos en 2019. Considerando la distribución de los alojamientos activos comercialmente según su tipología en 2019, la mayor cantidad corresponde a apart hotel con un porcentaje del 44 %, un 32 % a complejos de cabañas, 7% a hoteles, un 6% a VATT, un 4 % a hostería, un 4% a posada, un 1 % camping, un 1% a hostel y un 1 % a residencial. Especificando la cantidad de plazas por tipología, cabaña posee 3065, hotel 2703, VATT 1341, *apart* hotel 873, camping 610, posada 495, hostería 398, residencial 202 y hostel 110.

Con respecto a la oferta habilitada, se puede ver que predominan los alojamientos para-hoteleros (77%) por sobre los hoteleros (23%).

De acuerdo a datos brindados por la Secretaría de Gestión, Calidad y Productos Turísticos de Merlo, en el año 2022 se contabilizaron un total de 447 alojamientos habilitados, distribuidos en las siguientes tipologías: 275 VATTs, 84 complejo de cabañas, 34 hoteles, 16 hosterías, 15 *aparts* hotel,

10 posadas, 9 hostels, 2 residenciales y 2 campings. Puede observarse un importante incremento de VATTs y cabañas.

## METODOLOGÍA

Esta investigación tuvo un abordaje mixto, con alcance descriptivo y se utilizó un enfoque sincrónico cuyo período de tiempo comprendió el año 2022. El muestreo fue no probabilístico por bola de nieve y se realizaron 30 encuestas virtuales con “Google Forms”, con preguntas cerradas y abiertas con posibilidad de sumar observaciones, a 17 hoteles 3 estrellas y 2 hoteles 4 estrellas, durante el mes de julio. Cabe aclarar que Merlo posee un total de 21 hoteles 3 estrellas y 3 hoteles 4 estrellas. La unidad de análisis lo constituyó el departamento de recepción y las unidades de relevamiento fueron las recepcionistas de hoteles 3 y 4 estrellas de Merlo. La figura 2 resume las variables, dimensiones y categorías analíticas analizadas.

Figura 2. Variables, dimensiones y categorías analíticas.

Variables	Dimensiones	Categorías analíticas
Perfil laboral de las mujeres recepcionistas	Perfil social y familiar	Edad
		Estado civil
		Descendencia
		condición de la vivienda familiar
		Grupo conviviente
	Perfil profesional	Nivel de estudios alcanzados
		Modo de acceso al puesto laboral
		Antigüedad
		Tipo de contrato
		Horas en blanco
		Horas trabajadas por día
		Pago de horas extra
	Perfil institucional	Franco
		Remuneración mensual
		Experiencia laboral anterior
Percepciones de género	Total empleados hombres en recepción	
	Total empleadas mujeres en recepción	
	Género de la máxima autoridad	
	Ambiente laboral entre géneros	
		Aspectos valorados para asumir el puesto (expectativas y motivaciones)
		Dificultades relacionadas con el género

Fuente: elaboración propia. Año 2021.

## RESULTADOS

### • PERFIL SOCIAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL

#### Edad

A nivel general, es decir, entre todas las encuestas de ambas categorías de hoteles, puede apreciarse el rango etario juvenil que en su mayoría poseen las empleadas, un 50% de las mismas tienen una edad de entre 18 y 27 años. Cabe aclarar que no hay nadie con edad igual o mayor a 57 años. Los hoteles 3 estrellas poseen recepcionistas de mayor edad que los 4 estrellas. Esto marca una fuerza laboral joven, y varias de ellas se encuentran viviendo su primer empleo, lo que dificulta el acceso a puestos de máxima jerarquía.

#### Estado civil

Con respecto al estado civil, se advierte que en hoteles 4 estrellas todas sus recepcionistas están solteras, en los 3 estrellas 22 lo están, mientras que su minoría, 4, están casadas. Esto también puede relacionarse a la juventud de las trabajadoras.

#### Lugar de residencia

En comparación, los hoteles 4 estrellas poseen una empleada de Traslasierra y las restantes de Merlo, los hoteles 3 estrellas poseen 2 del Corredor de Los Comechingones, 4 de Traslasierra y 20 de Merlo. Se evidencia la dependencia de la fuerza laboral de Traslasierra con Merlo, al encontrarse el límite de dos provincias, San Luis y Córdoba, implicado. Además Merlo es el principal destino turístico de la provincia, por lo que emplea trabajadores de las localidades cercanas.

#### Descendencia

Acerca de la descendencia a nivel general, un 60% no posee hijos, esto quizás puede corresponderse con la edad juvenil y al estado civil de solteras de la mayoría. Por otro lado, un 40% tiene entre 1 y 3 hijos. Las recepcionistas de los hoteles 4 estrellas, 1 posee entre 1 y 3 hijos, y las demás no tienen hijos, en los hoteles 3 estrellas 11 poseen entre 1 y 3 hijos y 15 sin hijos. Es mayor el número de recepcionistas sin hijos.

### **Condición de la vivienda familiar**

En relación a la condición de la vivienda familiar un 40% alquila, un 37% posee casa propia y un 23% vive en vivienda prestada. En los hoteles 4 estrellas la mitad son inquilinas, mientras que la otra mitad viven en vivienda propia; en los hoteles 3 estrellas, 10 alquilan, 9 viven en casa propia y 7 en vivienda prestada. Esto se explica ya que la mayoría de las jóvenes aún conviven con sus padres y madres, como se corrobora en las siguientes categorías analíticas. Además, es alto el porcentaje de mujeres que alquilan, lo que evidencia una baja tendencia a la casa propia.

### **Grupo conviviente**

De acuerdo al grupo conviviente un 67% vive con familia, un 27% sola y un 6% con amigos. En los hoteles 4 estrellas 3 viven en familia y 1 sola, en los hoteles 3 estrellas, 2 con amigos, 17 en familia y 7 solas. Que los mayores porcentajes sean la convivencia familiar o en solitario se debe a que las jóvenes no se han independizado del inmueble de los padres y al alto porcentaje de inquilinización

### **Nivel de estudios alcanzados terminados**

Con respecto al nivel de estudios alcanzados (terminados) la mayoría poseen título secundario completo, ya que un 67% respondieron tenerlo, mientras que un 33% cursó o cursa el nivel universitario. En los hoteles 4 estrellas todas son universitarias, mientras que en los 3 estrellas 6 son universitarias y 20 poseen secundario completo. En los hoteles 3 estrellas puede observarse la baja formación y especialización.

### **Modo de acceso al puesto laboral**

Teniendo en cuenta el modo de acceso al puesto laboral un 47% accedió por medio de una búsqueda personal y posterior entrevista de trabajo, un 40% por recomendación, un 10% por cambio de puesto en la empresa y un 3% forma parte de una empresa familiar. A comparar los resultados, se evidencia que en los hoteles 4 estrellas 2 buscaron el trabajo y otras 2 lo adquirieron por recomendación, en los 3 estrellas 12 lo buscaron, 10 las recomendaron, 3 cambiaron de puesto en la empresa y 1 pertenece a la empresa familiar. Es destacable el alto porcentaje de la recomendación para conseguir el empleo, esto está relacionado con la escasa búsqueda de personal calificado con experiencia por parte de los hoteles.

## **Antigüedad en el puesto**

Considerando la antigüedad en el puesto en los hoteles 4 estrellas, 3 empleadas tienen una antigüedad de 1 a 11 meses, 1 de entre 1 año a 5 años y 11 meses; en los 3 estrellas 12 poseen una antigüedad de 1 a 11 meses, 8 de entre 1 año a 5 años y 11 meses, 4 de entre 6 años a 10 años y 11 meses y 2 de 11 años en adelante. Los hoteles 4 estrellas son los que tienen desde hace menos tiempo empleadas contratadas, y algunos hoteles 3 estrellas conservan varios años a las mismas. La corta permanencia en la empresa refleja la falta de seguridad y la desprotección en el puesto laboral.

## **Tipo de contrato**

Sobre el tipo de contrato un 70% manifiesta tener contrato permanente, un 17% temporario y un 13% trabaja sin contrato. Por un lado, en los hoteles 4 estrellas 3 trabajan de forma permanente y 1 temporario, por el otro, en los hoteles 3 estrellas la mayoría permanente (18), 4 temporario y 4 sin contrato. La mayoría de las recepcionistas se perfilan como empleadas fijas en la empresa, sin embargo, la mayoría, hace poco tiempo que trabaja allí. Se evidencia nuevamente la dimensión de temporalidad de la precariedad laboral en cuanto a la inseguridad de la relación laboral, lo que dificulta la dignidad de un empleo estable.

## **Horas en blanco**

Se identifica que en hoteles 4 estrellas todas tienen en blanco las horas trabajadas, mientras que en hoteles 3 estrellas 11 están en blanco, 10 poseen menos horas en blanco que las trabajadas y los 5 restantes están sin contrato. Esta informalidad del sector a la hora de emplear expone otra dimensión de la precariedad laboral, la desprotección laboral, para abonar menos cargas sociales se reducen las prestaciones de protección social.

## **Horas trabajadas por día**

Según las horas trabajadas por día en los hoteles 4 estrellas todas las recepcionistas trabajan hasta 8 horas diarias, mientras que en los hoteles 3 estrellas 24 empleadas trabajan 8 horas y 2 lo hacen más tiempo. Cabe destacar que la mayoría, fuera de las 8 horas de trabajo, tiene media hora adicional para comer. En algunos casos no se cumple con las horas máximas de trabajo establecidas por ley en el país<sup>(1)</sup>.

(1) Art. 1: La duración del trabajo no podrá exceder de 8 horas diarias o 48 horas semanales para toda persona



## Pago de horas extras

A su vez, en hoteles 4 estrellas 2 manifestaron pago de horas extras y 2 que no se les abonan dichas horas. En los 3 estrellas, a 12 sí se les paga y a 14 no. Se presenta otra dimensión de la precariedad laboral, la vulnerabilidad, es decir, la degradación de las condiciones de trabajo, por el trabajo extra no pago.

## Cantidad de francos al mes

En referencia a la cantidad de francos al mes un 60% manifestó tener 4 días, un 33,3% 6 días y un 7% trabaja sin franco. En hoteles 4 estrellas todas poseen 6 francos mensuales, mientras que en los 3 estrellas 18 poseen 4 francos, 6 poseen 6 francos y 2 trabajan sin franco. Se refleja de esta manera la vulnerabilidad de las condiciones laborales en las 2 personas que trabajan sin franco, dificultando el desarrollo profesional en un trabajo decente.

## Remuneración mensual

Teniendo en cuenta que de acuerdo al Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, para todos los trabajadores comprendidos en el Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la Ley N° 20.744, el Salario Mínimo<sup>(2)</sup> en el mes de julio del año 2022, fecha en que se respondieron las encuestas, era de \$45.540. El sueldo básico para recepcionistas de hoteles 3 estrellas era de \$67.485 y para hoteles 4 estrellas de \$68.555<sup>(3)</sup>.

Sobre la remuneración mensual, en los hoteles 4 estrellas 2 recepcionistas expresaron percibir el mínimo, y otras 2 mayor remuneración que el mínimo; en cambio, en los hoteles 3 estrellas 10 respondieron recibir un salario menor que el mínimo, 14 el mínimo y 2 más que el mínimo. Esto demuestra que los hoteles 4 estrellas son los que cumplen con la ley salarial, mientras que los 3 estrellas poseen una elevada cantidad por debajo del mínimo. Aquí se expone

---

ocupada por cuenta ajena en explotaciones públicas o privadas, aunque no persigan fines de lucro. En Ley de Jornada de trabajo N° 11.544. (<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63368/texact.htm>)

(2) Art.140: Todos los trabajadores comprendidos en la Ley de Contrato de Trabajo 20.744 y sus modificatorios, en el Régimen de Trabajo Agrario, de la Administración Pública Nacional y de todas las entidades y organismos en que el Estado Nacional actúe como empleador, tendrán derecho a percibir una remuneración no inferior al salario mínimo, vital y móvil que se establezca de conformidad a lo preceptuado en esta ley.

En Ley de Empleo N° 24.013. (<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/412/texact.htm>, 17/7/22)

(3) Según la unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) y la federación empresaria hotelero gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), en el marco del CCT 389/04. Disponible en: <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

otra dimensión de la precariedad laboral, la insuficiencia salarial, con niveles salariales por debajo del mínimo, en la que el ingreso justo no está garantizado.

Estas mujeres, teniendo en cuenta su experiencia laboral anterior (relacionada o no con la hotelería) manifestaron en su mayoría haber trabajado en otros rubros, como atención al público en comercios de diferentes rubros (dietética, venta de artesanías, indumentaria, inmobiliarias), clases particulares de inglés, docencia, cuidado de niños, remiserías, corte y confección de carteras, billeteras, mochilas y cintos. 4 manifestaron no poseer ningún tipo de experiencia laboral anterior, además 5 manifestaron tener más de un trabajo, esto pone en evidencia la imposibilidad de un solo empleo decente que proporcione las garantías mínimas de subsistencia y seguridad laboral, además de ir en detrimento de un empoderamiento real de las trabajadoras que mejore su calidad de vida.

## • PERFIL INSTITUCIONAL

### **Cantidad de empleados hombres en recepción**

De acuerdo con los resultados en la categoría analítica sobre la cantidad de empleados hombres en recepción, los hoteles 4 estrellas poseen 16 hombres trabajando, mientras que los hoteles 3 estrellas cuentan con 30 hombres.

### **Cantidad de empleadas mujeres en recepción**

Considerando la cantidad de empleadas mujeres en recepción, los hoteles 4 estrellas poseen 7 mujeres trabajando, mientras que los hoteles 3 estrellas cuentan con 55 mujeres.

Los hoteles que emplean mayor cantidad de hombres en el área de recepción son los de categoría 4 estrellas. Es decir, emplean 16 hombres y 7 mujeres en total. Los hoteles 3 estrellas son los que emplean mayor cantidad de mujeres en el área de recepción, con 30 hombres y 63 mujeres en total. Estos resultados arrojan la evidencia de la feminización del empleo de recepción en la hotelería 3 estrellas.

### **Género de la máxima autoridad**

Según se puede observar el género de la máxima autoridad, en los hoteles 4 estrellas un 50% (2) expresó tener jefe mujer, mientras que el otro 50% (2)

manifestó que es hombre, en los hoteles 3 son 17 hombres jefes y 9 mujeres jefas, esto demuestra el techo de cristal en los establecimientos 3 estrellas. La representación femenina es baja en los puestos de alta dirección, esta falta de paridad, relacionada con la falta de oportunidades para acceder a puestos de mayor jerarquía, puede deberse en este caso a los condicionantes sociales, familiares y profesionales, anteriormente detallados, profundizando la brecha salarial, ya que a nivel general las mujeres ganan menos dinero que los hombres (jefes) porque trabajan en puesto de menor salario (recepción). Esto concuerda con la disparidad salarial expuesta por el INDEC.

## • PERCEPCIONES DE GÉNERO

De acuerdo a la pregunta sobre el ambiente laboral entre los géneros, algunas de las recepcionistas encuestadas respondieron que la comunicación interna es buena y cordial, el ambiente de trabajo, agradable y familiar, la relación entre compañeros, amigable y respetuosa, destacándose respuestas como:

***“Cooperativo y respetuoso, hay mucho compañerismo”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Hacemos un buen equipo”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“El ambiente laboral es armónico independientemente del género”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***En general las respuestas son positivas, sin embargo, en otras expresiones las trabajadoras observan cierto machismo en la práctica:***

***“Entre las mujeres nos llevamos mucho mejor”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Lamentablemente el trabajo en el turismo es netamente machista”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

Según los aspectos valorados para asumir el puesto (expectativas y motivaciones) las mujeres recepcionistas expresaron en su mayoría, en los que tiene que ver con lo que les proporciona el trabajo: aprender y adquirir experiencia, estabilidad laboral, buen ambiente de trabajo, mejora económica, remuneración acorde, crecer en el rubro, ambiente familiar. Predomina la búsqueda de oportunidades de crecimiento y el disfrute.

En lo que estas empleadas pueden aportar a la empresa exponen: capacidad de relación con la gente, años de experiencia el lugar y la habilidad de resolver problemas de logística, tener título universitario especializado en hotelería, manejo de *Excel* y *Word*, disponibilidad horaria, manejo de grupos, buena dicción, fácil trato con el cliente, responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo.

Las recepcionistas manifestaron como objetivo a futuro sumar experiencia, esto se relaciona a la juventud de las trabajadoras.

Sobre la consulta de seguir en el mismo hotel a largo plazo, hubo variedad en las respuestas; se nota un gran aprecio al trabajo actual con aspiración de un ascenso de puesto:

***“Mi futuro lo voy a proyectar en la empresa actual, la cual he aprendido muchísimas cosas, me siento muy cómoda con mis compañeros y mis jefes. Es un establecimiento muy familiar”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Por ahora seguiré en el mismo rubro y en la misma empresa, ya aspirando a un cargo gerencial”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“El proyecto de mi futuro laboral es en ascenso, en el mismo rubro”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

Para las jóvenes que se encuentran estudiando alguna carrera relacionada con la hotelería cambia la idea a futuro, ya que no se visualizan en la misma empresa muchos años más, su proyección tiene que ver con sumar experiencia en otros sectores del rubro:

***“En mi futuro pienso irme a trabajar y vivir en el exterior en algún hotel u empresa en sector administrativo”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“En principio recibirme de Lic. en turismo. Por el momento seguir en este trabajo hasta que considere que se cumplió un ciclo”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

En otras respuestas se nota la poca proyección en la hotelería, debido a que muchas de las jóvenes recepcionistas trabajan mientras estudian una carrera no relacionada al rubro o desean emprender en un negocio de propia autonomía, esto genera respuestas como las siguientes:

***“Proyecto mi futuro laboral en poder ejercer mi profesión, como docente”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Dedicándome a lo que estoy estudiando, ya que es algo que me apasiona, que es psicología”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

Sobresale la economía del país como traba para pensarse a futuro:

***“Es muy difícil está pregunta en el país que vivimos”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

En otra respuesta se demuestra el techo laboral de las mujeres en la hotelería en Merlo, dificultando el reconocimiento empresarial por su labor y su desenvolvimiento profesional:

***“No tenés escala, no subís, después de recepción hay dueño, gerente general de los hoteles es uno, las conserjes siempre en la misma categoría”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

Cuando se les consultó sobre dificultades relacionadas con el género que atravesaron en el trabajo, detallaron algunas experiencias personales con los huéspedes que tienen que ver con la subestimación femenina y la falta de equidad en el trato:

***“La falta de empatía del turista al ver una mujer en recepción”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“En alguna confrontación con pasajeros, hay una diferencia a la hora de tratar con nosotras, más prepotente que con el recepcionista varón”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“A veces hay huéspedes que se sobrepasan e incluso subestiman tus aptitudes”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

Otras experiencias personales con los jefes hombres se menciona la forma de comunicar la autoridad y un trato que puede ser tenso en algunas situaciones, lo cual expone las relaciones de poder marcadas por el género:

***“El Gerente tiene trato diferencial con el recepcionista hombre”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Insultos del propio gerente, una toma otro carácter, asique cambió un poco, lo amenacé que existe denuncia por exceso de autoridad y paró un poco”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Más que dificultad se podría decir, abuso de autoridad, ya que al tener un cargo superior al mío los malos modos de expresar disconformidades en ciertas ocasiones.***

***Se entienda que hay mejores formas de expresarlo”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

Cuando se les consultó a las madres si las tareas de la casa y/o cuidado de los hijos afectaban su progreso laboral se revelaron diversas percepciones de género en las que se ve afectada la libertad:

***“Tiene un gran impacto, ya que criar niños y cuidar una casa es un trabajo de 24 hs. No solo trabajo físico si no más que todo mental”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Los horarios laborales no convencionales, francos entre semana, trabajar feriados y fiestas, si afectan muchísimo mi vida personal y en familia”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

***“Me gustaría tener más equilibrio entre mi vida personal y familiar, y la laboral. Y tener más tiempo para compartir con mi hijo”***

(Recepcionista, encuesta virtual, 2022)

Como puede observarse el factor tiempo y el económico son los que más pesan a la hora de congeniar la maternidad con la vida laboral y profesional, las barreras identificadas tienen que ver con rol reproductivo y las responsabilidades familiares, condicionadas fuertemente por la división sexual del trabajo.

## **CONCLUSIONES**

En las últimas décadas se han producido cambios en el contexto laboral global en cuanto a condiciones de género, el aumento significativo de la participación de las mujeres en el mercado laboral ha generado impactos sociales, políticos y familiares. El empleo turístico constituye una de las posibilidades de empoderamiento económico de las mujeres, por ello resulta primordial considerar las implicaciones de esta feminización desde un enfoque de género, respondiendo a las desigualdades que allí se generan, analizando las causas de este proceso para contribuir a transformarlo en pos de una equidad e igualdad de condiciones y oportunidades.

Con respecto al perfil profesional, familiar y social, se evidenció que en la gran mayoría de las trabajadoras son jóvenes, solteras e inquilinas, que llevan menos de un año trabajando, esto permite considerar la importante rotación de personal de las empresas hoteleras. Además muchas de ellas poseen formalizadas 4 horas de trabajo, y horas extraordinarias no remuneradas. Se comprobó que hay un gran número que ganan menos que el salario mínimo y hay quienes salen a generar nuevos ingresos con otros trabajos.

Abordando el perfil institucional se reflejó una fuerte feminización del empleo en los hoteles 3 estrellas, por otro lado, esto no sucede con respecto al género de la máxima autoridad, cuya mayoría son hombres. En los hoteles 4 estrellas existe mayor igualdad en la cantidad de recepcionistas y jefes de ambos géneros.

En la identificación de las diversas percepciones de género se corroboró que el empleo hotelero implicó la incorporación al mercado laboral de estas jóvenes mujeres, y existe una tendencia a presentarlo de forma positiva, como factor de empoderamiento económico. Por otro lado, pero en menor medida, este acceso laboral resulta ser una motivación para un futuro empleo que permita ejercer otra profesión que estudian.

Para ciertas recepcionistas, el empleo es una extensión de su rol tradicional de madres, tener que asumir roles, tanto dentro como fuera de la casa puede dificultar el desarrollo de sus carreras por la sobrecarga de actividades.

Para las mujeres profesionales se detecta un vacío en el ámbito de oportunidades de ascenso en la empresa, es decir, está vigente el techo de cristal como un límite para los ascensos y para el desarrollo de sus carreras laborales, esto tiene como consecuencia la brecha salarial.

Existen algunas experiencias vinculadas a hechos de violencia por razones de género, marcadas por las relaciones de poder.

Al comparar los resultados entre los hoteles 3 y 4 estrellas, se evidenciaron algunos aspectos de la precariedad laboral.

El empleo en el sector hotelero se caracteriza por una fuerte feminización de su fuerza de trabajo, por ello, una mirada de género resulta imprescindible. Esta presencia destacada de mujeres no siempre supone una mejora en sus condiciones de vida, ya que en muchas ocasiones se obstaculiza que las mujeres puedan asumir puestos con mayores niveles de responsabilidad. La feminización del trabajo hotelero puede dar lugar a elevados niveles de precariedad del empleo, acentuando y perpetuando la desigualdad existente.

El sector hotelero de Merlo, que como destino turístico que crece en visitas e inversiones hoteleras, está fuertemente feminizado, sin embargo, mayor número de mujeres trabajando no implica mayor igualdad de género, empoderamiento real y mejora de su calidad de vida. La aspiración a un trabajo decente en el ámbito de la hotelería es clave para su sostenibilidad y debe desarrollarse desde un movimiento de turismo responsable con capacidad y voluntad política de incorporar la perspectiva de género en su problematización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burin, M. (2008). "Las 'fronteras de cristal' en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización". *Anuario de Psicología*. Vol. 39, n° 1, pp. 75-86.
- Cañada, E. (2015). *Las que limpian los hoteles. Historias ocultas de precariedad laboral*. Icaria Editorial. Barcelona, España.
- Cobo, R. (2014). Aproximaciones a la Teoría Crítica Feminista. Boletín del Programa de Formación, 1. Lima: Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de las Mujeres - CLADEM Programa de Formación. Disponible en [www.cladem.org/pdf/Aproximaciones-a-la-teoria-critica.pdf](http://www.cladem.org/pdf/Aproximaciones-a-la-teoria-critica.pdf)
- Di Muro, L. (2021). *Manual práctico de recepción hotelera*. Ed. Trillas. México.
- Fernández Aldecúa, M. J y Martínez Barón, L. A. (2010). Participación de las mujeres en las empresas turísticas privadas y comunitarias de Bahías de Huatulco, México. ¿Hacia un cambio en el rol de género? *Cuadernos de Turismo*, (26), 129-151. Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/116311>
- García Cuesta, S., Poveda Verdejo, V., & Galante Lorenzo, F. (2018). *El Techo de Cristal en la Industria Hotelera de Tenerife*. Fifede Fundación. España.
- Huete, R., Brotons, M., y Sigüenza, M.C. (2016). "La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero español". *Estudios y perspectivas en turismo 2016*, 25(1), pp.3-87. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185117322016000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185117322016000100005&lng=es&tlng=es).
- López García, S. (2003). *Recepción y atención al Cliente*. Ed. Thomson Paraninfo. Madrid. España.
- Marco-Lajara, B. & Úbeda-García, M. (2013). "Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis". *International Journal of Hospitality Management* 35: 339-347.



Mejía Vázquez, R., Serrano-Barquín, R.C., López Carré, E. y Serrano-Barquín, H.P. (2017). Participación de las mujeres en empresas de hospedaje del municipio de Toluca, México. Análisis de su empoderamiento. *Investigaciones Turísticas* (14), 21-44. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.14461/INTURI2017.14.02>

Mooney, S. & Ryan, I. (2009). "A woman's place in hotel management: upstairs or downstairs?" *Gender in Management: An International Journal* 24(3): 195-210.

Moreno Alarcón, D y Cañada Mullor, E. (2018). *Dimensiones de género en el trabajo turístico*. Serie Informes en Contraste, núm. 4. Alba Sud editorial. Barcelona. España.

Obadic', A. & Maric', I. (2009). "The significance of tourism as an employment generator of female labour force". *Ekonomiska misao i praksa* (1): 93-114

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (1999). Trabajo decente. Memoria del Director General a la 87.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT.

Pérez Orozco, A. (2014). *Subversión feminista de la economía: aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid: Traficantes de sueños.

Ramos, A.; Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, Vol. 34, n° 2, pp. 267-278.

Sánchez Cevallos, R. E. (2013). *Guía Didáctica de Técnicas Hoteleras*. UTPL. Loja: Ediloja.

Wirth, L. (2002). "Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección". *Colección Informes OIT, N° 58*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

## Oficiales

Anuario estadístico de turismo 2018-2019. Secretaría de turismo y cultura. Villa de Merlo.

Decreto reglamentario N° 3505-E-TIM-80 de los Establecimientos Hoteleros y Turísticos de la Provincia de San Luis.

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC).

Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76.

Ley provincial de alojamientos N° V-0517-2006 – TEXTO ORDENADO Ley XVIII-0712-2010 – Ley VII-0722-2010, de la Provincia de San Luis.

Viviendas de Alquiler Temporario turístico (VATT), reguladas por la Ordenanza VII-0102-HCD-1998 (701).

### **Páginas de consulta**

Ley de Empleo N° 24.013. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/412/texact.htm>

Ley N° 20.744 Régimen de Contrato de Trabajo. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>

Resolución 4/2022 Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, Consejo nacional del empleo, la productividad y el salario mínimo, vital y móvil. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259783/20220325>

# Índice

El rol de Parque Nacional Nahuel Huapi y el Club Andino Bariloche como agentes de territorialización de San Carlos de Bariloche (Argentina) Jessica Romina Wojtiuk	1
Indicios del modelo de destino turístico inteligente en Río Gallegos, Patagonia austral (Argentina) Alejandra Mercedes Álvarez y Jimena Aldana Diaz	21
Resiliencia e innovación. Estudio cualitativo en el destino turístico tandil, ciudad intermedia de Argentina Silvia Irene Izquierdo y María Isabel Camio	43
Estudio de caso del “síndrome del mayordomo” sentido por parte de los propietarios de apartamentos turísticos (AT): factores causantes María Gemma Sánchez González	65
El <i>revenue management</i> en el restaurante. Premisas para una búsqueda epistemológica Armando Azeglio, Ariel Barreto y Stella Pereyra	91
Perfil laboral de las recepcionistas de hoteles. El caso de Merlo María Pia Mateucci y Lorena Lizi Lombardo	109

## Universidades Integrantes



Universidad Nacional del Comahue



Universidad Nacional de Mar del Plata



Universidad Nacional del Sur



Universidad Nacional de Misiones



Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco



Universidad Nacional de San Juan



Universidad Nacional de Lanús



Universidad Nacional de La Plata



Universidad Nacional de Quilmes



Universidad Nacional de San Martín



Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires



Universidad Nacional de San Luis



Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur



Universidad Nacional de Río Negro



Universidad Nacional de la Patagonia Austral



Universidad Nacional de La Rioja



Universidad Nacional de Rosario



Universidad Nacional de Avellaneda



Universidad Nacional del Nordeste



Universidad Provincial de Ezeiza



CON REUN  
CONSEJO  
de Universidades Nacionales  
de la República



educo  
Educativa Nacional