

## 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

zquierdo, 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>

