

LA TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: EL CASO DE TANDIL

Valeria Alejandra Díez*

CONICET
Centro de Estudios en Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional del Centro de la
Provincia de Buenos Aires

CONTACTO

*  [0000-0002-2371-6269](https://orcid.org/0000-0002-2371-6269)
 diez.valeria@econ.unicen.edu.ar

Cita recomendada (APA 6ta ed.)

Díez, V.A. (2020). La teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos: el caso de Tandil. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 18(1), 1-26.

Recibido: 08/11/2019.

Aceptado: 27/03/2020.

RESUMEN

El artículo analiza la evolución histórica y la situación actual del turismo en Tandil, Argentina tomando como referencia a la Teoría de los Ciclos de Vida de los Destinos Turísticos. Los resultados muestran que la ciudad ha seguido a grandes rasgos el comportamiento sigmoideo descrito por Butler (1980), habiendo sido sus fases establecidas de la siguiente manera: exploración (1919-1943), involucramiento (1944-1981), desarrollo (1982-actualidad).

PALABRAS CLAVE

ciclo de vida de destinos turísticos - evolución de destinos turísticos - talc.

THE LIFE CYCLE THEORY OF TOURIST DESTINATIONS: THE CASE OF TANDIL

Valeria Alejandra Diez*

CONICET
Center for Management Studies
School of Economics
National University of the
Center of Buenos Aires Province

CONTACT

*  [0000-0002-2371-6269](https://orcid.org/0000-0002-2371-6269)

 diez.valeria@econ.unicen.edu.ar

Recommended citation style (APA 6ta ed.)

Diez, V.A. (2020). La teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos: el caso de Tandil. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 18(1), 1-26.

Received: 08/11/2019

Accepted: 27/03/2020

ABSTRACT

The article analyzes the historical evolution and the current situation of tourism in Tandil, Argentina taking as a reference the Theory of Life Cycles of Tourist Destinations. The results show that the city has broadly followed the sigmoid behavior described by Butler (1980). Its phases were established as follows: exploration (1919-1943), involvement (1944-1981), development (1982-present).

KEYWORDS

tandil - tourist destinations life cycle - tourist destinations evolution - talc.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el comportamiento del mercado turístico ha experimentado fuertes cambios volviendo a los destinos especialmente sensibles a la obsolescencia, por lo que las investigaciones vinculadas al estudio del desarrollo evolutivo de los mismos se han vuelto fundamentales. El Modelo de Ciclos de Vida de los Destinos Turísticos (MCVDT) y sus variantes son actualmente la herramienta más utilizada para estudiar la dinámica de la actividad turística en un destino determinado (Valdés, Martínez y Nechar, 2017).

De esta manera, la realización del estudio se justifica en el hecho de que Tandil ha fortalecido su posicionamiento como destino turístico al interior de la provincia de Buenos Aires en las últimas décadas, y si bien es cierto que existen investigaciones que indagan en la temática, se carecía de un marco interpretativo sobre el cual estudiar el desarrollo turístico local desde una perspectiva socio-histórica de largo plazo y desde los modelos teóricos propios del campo disciplinar. Además de ello, el comprender la fase del ciclo de vida actual en la que se encuentra la ciudad como destino turístico permite mejorar el diseño de políticas y acciones al encontrar evidencias en la teoría y en la experiencia de otros destinos que hayan atravesado las mismas fases, aprendiendo de sus errores y aciertos para fomentar el desarrollo sostenible del destino, mejorando de esta manera, las condiciones de vida de su población residente.

OBJETIVOS

Esta investigación tiene como objetivos:

- Construir el CVDT de Tandil a través de las adaptaciones sugeridas al MCVDT original (Butler, 1980) por Johnston (2001) Virgen Aguilar (2009), Cáceres (2001), Álvarez Alonso (2004), Rodríguez González (2015) y López Guevara (2011).
- Profundizar en la comprensión de los fenómenos que han incidido en el desarrollo turístico local.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

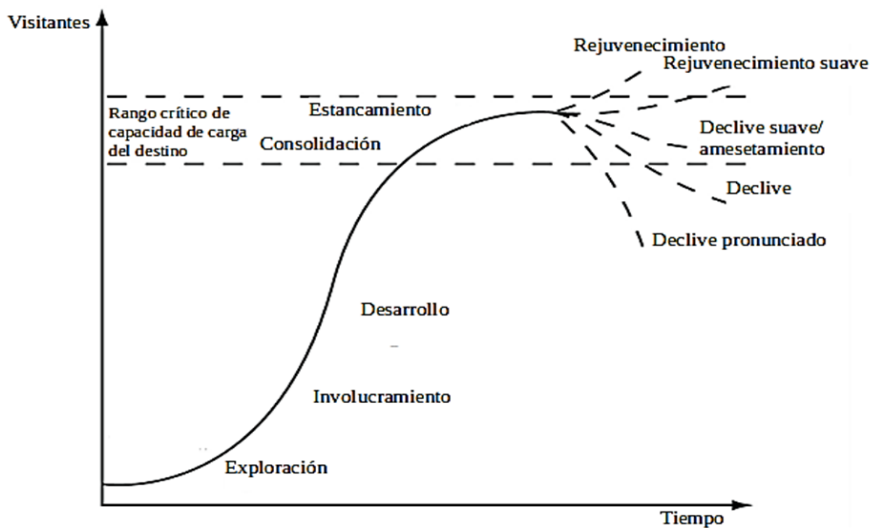
Los modelos del ciclo de vida

Según Butler (1980), los destinos turísticos tienen un ciclo de vida que se mide por la variación en el flujo de llegadas de turistas. La evolución temporal

de este flujo se muestra en la Figura 1, donde se pueden definir seis etapas.

En la primera fase del ciclo de vida, denominada de exploración, la oferta turística, la información disponible acerca del destino y los accesos para llegar al mismo son limitados. Los visitantes, por su parte, son escasos, generalmente provienen de pueblos cercanos y pertenecen a la categoría de "alocéntricos" de acuerdo a la teoría de Plog (1987).

Figura 1. El MCVDT según Butler (1980).



Fuente: traducción al español Butler (2011), p.16.

Poco a poco, un incipiente desarrollo de la actividad turística comienza a manifestarse, lo que conlleva a la fase de involucramiento, en la cual los residentes comienzan a ver el turismo como una posibilidad de desarrollo y se atreven a apostar tímidamente a él. En esta etapa, la participación de los residentes en la oferta turística aún es escasa, por lo que la misma continúa siendo informal; sin embargo, existe una extensión de la distancia que recorren los visitantes para llegar al destino.

Posteriormente, en la fase de desarrollo, tanto el gobierno local como algunos agentes externos comienzan a invertir en el territorio, aumentando así la oferta de servicios y con ello la afluencia turística hasta que el destino logra posicionarse firmemente en la mente de los consumidores, llegando así a la fase de consolidación. Durante la fase de desarrollo, el número de visitantes aumenta rápidamente, y los turistas "alocéntricos" son reemplazados por los "mediocéntricos" (Plog, 1987). Como consecuencia, hay mejoras cualitativas y

cuantitativas de la oferta turística, así como un rápido aumento de las inversiones en el destino, especialmente las relacionadas con la oferta de alojamiento y las atracciones para visitar.

En la fase de consolidación, los turistas son en su mayoría “psicocéntricos” (Plog, 1987); el turismo se convierte en una parte importante de la economía local y ocupa un espacio importante en la administración política. Es habitual que en esta fase se produzca una disminución en la tasa de crecimiento de los visitantes, por lo que es frecuente la intervención de actores públicos y privados asociados al sector mediante acciones de promoción y gestión capaces de reducir la estacionalidad del fenómeno turístico y/o aumentar el número de visitantes.

Debido a la dinámica fuertemente cambiante del mercado turístico, la tasa de crecimiento de los turistas que visitan un determinado destino tarde o temprano comienza a acercarse a cero, llegando así a la llamada fase de estancamiento. Durante ésta, el número de visitantes alcanza su nivel máximo y son muy pocos los que visitan el destino por primera vez, la tasa de ocupación hotelera disminuye y se alcanzan o superan los límites de capacidad de carga del destino (Butler, 1980). En otras palabras, el destino ya no está “de moda” y puede haber una gran cantidad de ventas de bienes raíces.

En la fase de estancamiento, pueden ocurrir tres escenarios asociados a tres fases posibles: fase de declive, de rejuvenecimiento o de meseta. En la primera de ellas, la tasa de afluencia turística se vuelve negativa, en la segunda se produce un reposicionamiento del destino que se traduce en un crecimiento de las visitas o bien, se alcanza un escenario de estabilidad, donde la tasa turística permanece constante alcanzando la fase de meseta. Hasta ahora, las evidencias apuntan a que los destinos que han sido capaces de sostenerse en la fase de meseta suelen poseer recursos patrimoniales únicos, tales como el caso del Parque Nacional Iguazú o el Parque Nacional Perito Moreno para el caso de la Argentina.

Si el destino ingresa en fase de declive, el número de turistas que lo visitan cae junto con la oferta turística y los procesos de fuga de capitales iniciados en la fase de estancamiento, se aceleran. Asimismo, la infraestructura turística que permanece en el destino generalmente se erosiona debido a la superación de la capacidad de carga debiendo ser reparada o reemplazada. Por el contrario, si el destino es capaz de reposicionar su producto en el mercado turístico, puede producirse un rejuvenecimiento de su ciclo de vida (Butler, 1980).

Utilidad y discusión sobre el MCVDT

Si bien los trabajos referenciados aquí suponen una pequeña muestra de la inmensa literatura que existe acerca del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos, éstos fueron seleccionados por tratarse de autores claves que, al analizarse de forma conjunta, permiten comprender la evolución del concepto atendiendo los debates y proposiciones teóricas que ha generado.

A pesar de las controversias, en cuarenta años, desde que fuera propuesto al día de hoy, los lineamientos medulares del MCVDT no han podido ser refutados. Por lo tanto, lejos de perder su validez, se impone cada vez más como la forma más referenciada de estudiar la evolución de los destinos turísticos (Valdés et. al, 2017).

La importancia práctica de los estudios de ciclo de vida de destinos turísticos surge de la necesidad de conocer la fase que está atravesando un destino para poder intervenirlos de forma eficaz (Rodríguez Jiménez, 2016; Berry, 2006). Así, en las primeras etapas del ciclo de vida, las políticas públicas deben apuntar a publicitar el destino y su puesta en valor. Posteriormente, en las fases de madurez, las estrategias deberían tender a proteger, sanear o aumentar la oferta de atractivos, reordenar los usos del suelo, así como su accesibilidad o reposicionar el destino en el mercado turístico (López Guevara, 2011).

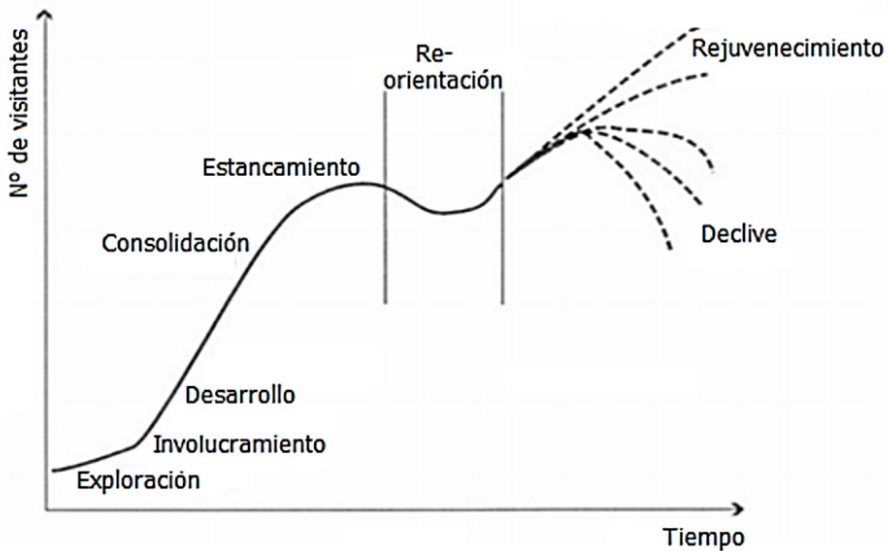
La intervención oportuna de los agentes públicos también es esencial para evitar que el desarrollo turístico exceda la capacidad de carga del destino ya que, de lo contrario, se pueden producir impactos ambientales y socioeconómicos lo suficientemente importantes como para llevar al destino hacia su fase de declive (Butler, 1980).

Con respecto a la discusión del modelo, Hovinen (1981) fue uno de los primeros autores en colaborar en el debate. Luego de analizar el caso del Condado de Lancaster en Estados Unidos, el autor llegó a la conclusión de que coexistían elementos de las fases de consolidación, declive y rejuvenecimiento. Siendo que era posible que esta misma situación se replicara en otros destinos, afirmó que el término "madurez" es más apropiado para referirse a las etapas sucesivas de "desarrollo" y que el estado de madurez puede volverse permanente si las estrategias dirigidas a fidelizar la demanda se aplican con éxito, en una suerte de "extensión del ciclo de vida". Este hecho fue verificado luego con otros estudios empíricos y se descubrió que no todos los destinos siguen el camino evolutivo descrito por Butler (1980) ya que algunos experimentan el declive sin haber alcanzado la saturación y otros experimentan estrangulamiento en lugar de estancamiento cuando carecen de los recursos necesarios para atender a los turistas (López Guevara, 2011). Por su parte, Rodríguez González (2015) señala que la fase de estancamiento genera no

sólo reestructuración sino también desbordamiento, ya que las áreas cercanas al destino comienzan a atraer el crecimiento que ya no es posible contener en el territorio original.

Haywood (1986) y Cooper y Jackson (1989) señalaron que el MCVDT carece de potencial predictivo, ya que las fases son difíciles de establecer con nitidez y son sólo evidenciables post-facto. Agarwal (2006) modifica el MCVDT al explicar que la disminución de la afluencia turística no se debe únicamente como fuera planteado por Butler (1980) a la superación de la capacidad de carga del destino, sino más bien a procesos internos del destino de movilización de capitales que pueden llevarlos hacia la obsolescencia o al rejuvenecimiento. Consecuentemente, la autora introduce una fase de "reordenamiento" (también llamada reorientación) justo después de la fase de estancamiento. Su modelo se presenta en la Figura 2 a continuación.

Figura 2. El MCVDT modificado por Agarwal (2006).



Fuente: Agarwal, S. (2006) p.215.

Asimismo, ha sido señalada la dificultad en algunos destinos de utilizar la afluencia turística como variable en la construcción del MCVDT, ya que es frecuente que los registros de estos datos estén infravalorados, incompletos o no existan en absoluto. En su reemplazo se han propuesto diferentes variables que permiten la construcción del modelo, siendo la evolución de las unidades o plazas de alojamiento y la tasa de ocupación las más aplicadas en estudios empíricos: esta posición es defendida por varios autores como Virgen Aguilar (2009), Johnston (2001), Cáceres (2001), González (2015) y López Guevara (2011)

entre otros. Como consecuencia, estas variables se convierten en una variable equivalente a la afluencia turística total, teniendo la ventaja de ser más sencilla de medir que su predecesora.

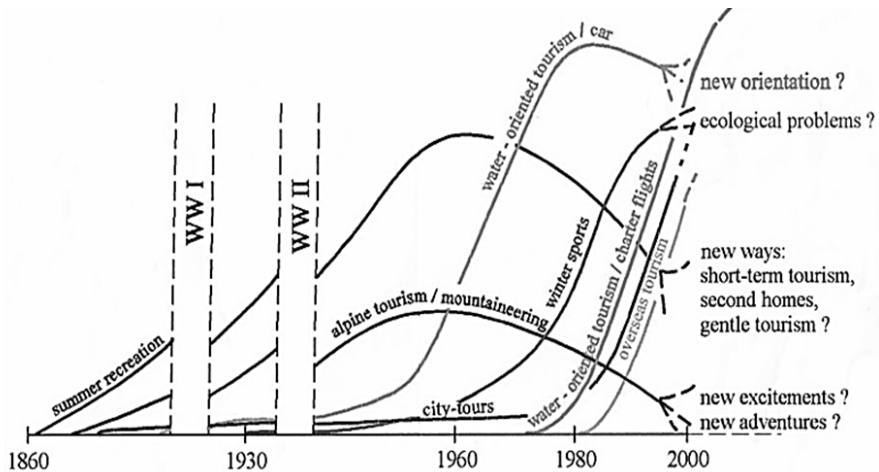
Por otra parte, es frecuente que en estudios donde se analiza el ciclo de vida de un destino, se acompañe a la variable principal, ya sea esta la afluencia turística, las plazas de alojamiento o la ocupación hotelera, con otras variables secundarias -en general de tipo cualitativas- con el objetivo de profundizar en la comprensión de la dinámica turística estudiada. Así, algunas de éstas se relacionan con el segmento de turistas que visitan el destino, la disposición de la población local hacia la actividad, el nivel de desarrollo del sector privado, la existencia o no de asociaciones o entidades que de forma cooperativa impulsen el desarrollo del destino, entre otros. Ejemplo de ello son los trabajos de Álvarez Alonso (2004), Rodríguez (2016), Diedrich y García Buades (2009), Soares, Gândara e Ivars-Baidal (2012), López Guevara (2011), Cardona y Serra Cantallops (2014), Aguilar, Arce y Gândara (2016), Aguilar (2009), Garay Tamajón (2007), Agarwal (2006), Knowles y Curtis (1999), Priestley y Mundet (1998), Hovinen (2002), Cooper y Jackson (1989). De hecho, el propio Butler (2009) reconoce que el modelo posee mayor potencial interpretativo si se lo complementa con otras herramientas durante la realización de estudios de caso.

Autores como Getz (1992), Cooper (1994), Agarwal (1997), Priestley y Mundet (1998) y Johnston (2001) han coincidido en el hecho de que el ciclo de vida de los destinos turísticos varía según la escala de análisis utilizada y el segmento de mercado considerado. Como consecuencia, definir estos parámetros resulta crucial, ya que *"(...) cada área de destino es un mosaico de resorts, que comprenden diferentes elementos (hoteles, instalaciones, etc.), cada uno de los cuales exhibe un ciclo de vida separado. Dependiendo de la escala tomada, cada uno puede estar en una etapa diferente del ciclo"* (Priestly y Mundet, 1989, p. 87, cita traducida)⁽¹⁾.

De manera similar, Moore y Whitehall (2005) indican que un mismo destino puede recibir diferentes segmentos de turistas y que cada uno de estos segmentos puede tener un ciclo de vida diferente del otro, de modo que el ciclo de vida de un destino turístico resulta de la superposición de los ciclos de vida de los diferentes segmentos de los visitantes de destino. Por lo tanto, las iniciativas de rejuvenecimiento resultan finalmente en esfuerzos para revitalizar los ciclos de vida de los segmentos turísticos que ya visitaron el destino o para capturar nuevos segmentos que no han sido explotados hasta entonces (Rodríguez González, 2015). Véase las Figuras 3 y 4 presentadas a continuación.

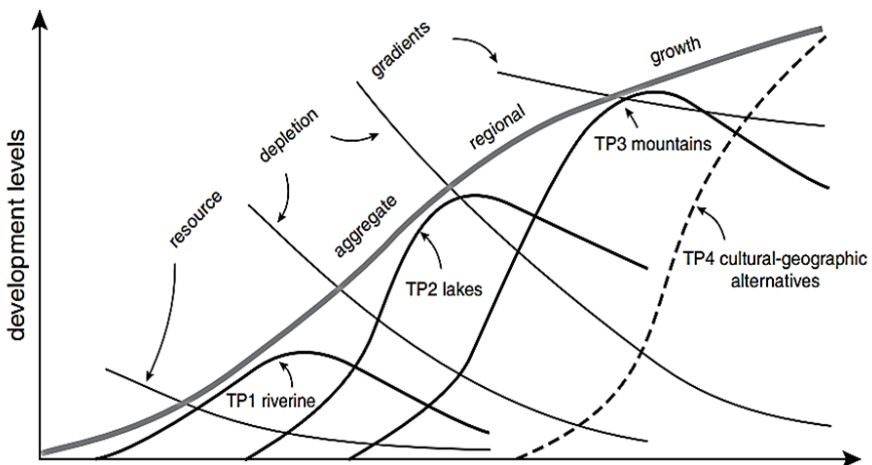
(1) Cita original: *"(...) each destination area is a mosaic of resorts, which comprise different elements (hotels, facilities, etc.), each of which exhibits a separate life cycle. Depending on the scale taken, each may be at a different stage in the cycle"* (Priestly y Mundet, 1989, p. 87).

Figura 3. Ciclos de Vida de los productos turísticos europeos según Zimmermann (1997)



Fuente: Butler (2011). p.16.

Figura 4. Ciclos de vida de un destino turístico según Lundgren (2006) en Butler (2006).



Fuente: Lundgren (2006) p.93.

Siguiendo estos razonamientos, se deduce que el rejuvenecimiento de los destinos es un proceso cíclico y continuo que se relaciona con la captación de nuevos segmentos de demanda. Según Donaire (2001) aquellos destinos que implementan con éxito medidas diferenciadoras, son copiados por otros,

iniciando un proceso de mimetismo que los acaba homogeneizando.

Respecto al advenimiento de la fase de declive, Butler (1980) afirmó que la disminución de visitantes se debe a la superación de la capacidad de carga del destino y al malestar social que esto genera, tanto en la población local como la visitante. No obstante ello, se ha sugerido que existen otras variables ligadas al macro y micro entorno del destino, que podrían favorecer o acortar su ciclo de vida. Ejemplos de ellas son la erosión del medio ambiente local, la llegada de desastres naturales o guerras, el desarrollo de destinos sustitutos, la mejora en el acceso al destino, la pérdida de calidad en el suministro turístico o el daño resultante de la masificación, el aumento de la construcción de segundas residencias, la dependencia de un mercado emisor, el apoyo u oposición de la población local a la actividad turística, entre otros (Knowles y Curtis 1999; Johnston, 2001; Soares, Gândara e Ivars-Baidal, 2012). Al respecto, Diedrich y García-Buardes (2009) concluyen, luego de analizar el caso de Belice, que la percepción negativa de la población residente hacia los impactos del turismo puede utilizarse como un indicador de la presencia de la fase de declive.

Con respecto al debate en torno a las transiciones entre las fases del ciclo de vida de un destino, Johnston (2001), basándose en Priestley y Mundet (1998) y Russell y Faulkner (1998), explica que éstas se producen por dos tipos de eventos. Los primeros reciben el nombre de "críticos", cuando por sí mismos son capaces de producir un cambio de fase, mientras que los segundos se denominan "transiciones difusas" -por adaptación del vocablo original en inglés "*blurry transitions*"- ya que requieren acumularse para realizar un cambio de fase. Ejemplos de eventos críticos son la inauguración de un aeropuerto, la implementación de un plan estratégico de gestión turística, o el primer complejo de inversión extranjera que se instala en un destino de sol y playa donde antes sólo había oferta local. Suponen grandes cambios cualitativos en la dinámica territorial del destino. Las transiciones difusas por su parte, constituyen todo el resto de eventos asociados al desarrollo del sector turístico en un territorio y su impacto está más asociado a la dimensión cuantitativa que cualitativa.

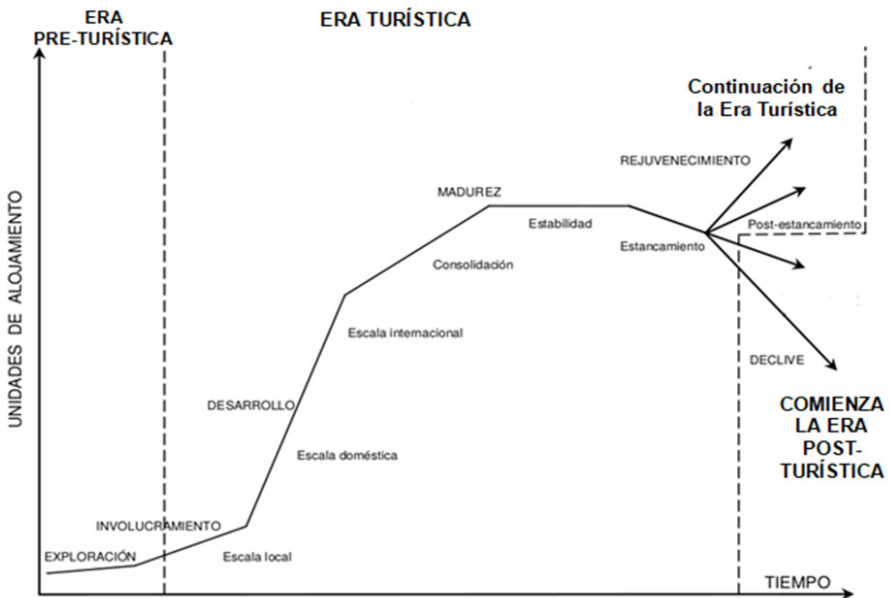
Así, siguiendo a Johnston (2001) ambos tipos de eventos pueden manifestarse en forma de "adiciones", "transformaciones" o "cesaciones". En las primeras etapas de desarrollo de un destino, se producirán mayoritariamente adiciones, mientras que, en las etapas de madurez, las transformaciones o ceses constituirán el tipo de evento más frecuente. Los ejemplos mencionados anteriormente, la apertura de un aeropuerto o el primer centro turístico extranjero en un destino, son ejemplos de adiciones. Las alteraciones ocurren, por ejemplo, cuando una empresa es reemplazada por otra, y las cesaciones cuando se produce el cierre definitivo.

Además, el autor plantea modificaciones al MCVDT que se expresan en

la figura 5. De acuerdo a su visión, el ciclo de vida de un destino turístico supone tres grandes fases que denomina eras: la era pre-turística, la turística y la post-turística: la primera está constituida por las fases de exploración e involucramiento, mientras que la segunda se manifiesta en las etapas de desarrollo y madurez, un término que ahora incluye las fases de consolidación, estabilidad, estancamiento y post-estancamiento. De haber una fase de rejuvenecimiento, tendría lugar en la era turística. Por otro lado, la disminución de la oferta de alojamiento en el destino, ya sea debido al aumento del turismo residencial u otra multiplicidad de factores, da inicio a la era post-turística.

Como se observa en la Figura 5, la variable tiempo se mantiene en el eje horizontal, mientras que el eje vertical representa el número de unidades de alojamiento disponibles. Las transiciones suaves del MCVDT (1980) han sido reemplazadas por segmentos de línea recta que pretenden ilustrar la aceleración o desaceleración relativa del crecimiento con respecto a las etapas anteriores (Johnston, 2001). Asimismo, es llamativo que el autor considera necesaria la previa adquisición de la escala internacional para que el destino pueda alcanzar la fase de madurez.

Figura 5. El ciclo de vida de un destino turístico según Johnston (2001).



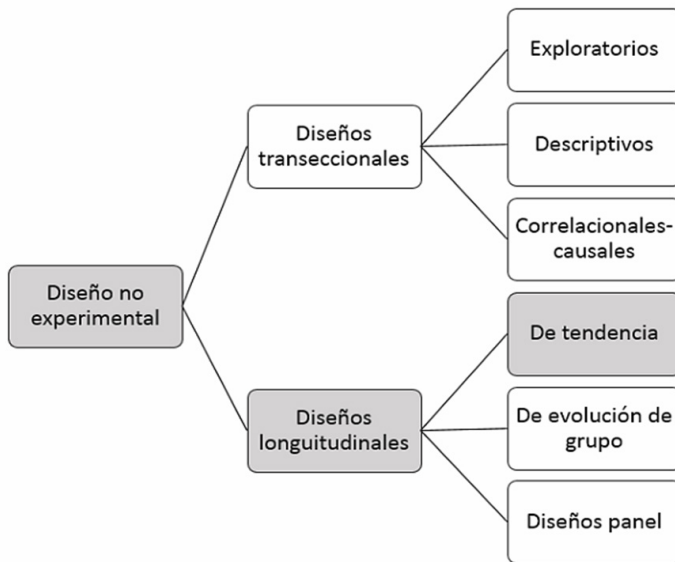
Fuente: Johnston (2001), p.21.

METODOLOGÍA

La investigación presentada aquí corresponde a un estudio de caso en profundidad (Yin, 2003), método de recolección de datos mixto, alcance exploratorio-descriptivo, diseño no experimental, longitudinal y de tendencia (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

Se seleccionó la metodología de estudio de caso debido a que se trata de una metodología rigurosa que permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas, obteniendo conocimientos más amplios y profundos que en otro tipo de estudios (Chetty, 1996).

Figura 6. Diseño metodológico de la investigación según Hernández Sampieri et al. (2014).



Fuente: elaboración propia en base a Sampieri et al. (2014) p.127.

El ciclo de vida de Tandil como destino turístico se construyó teniendo en cuenta las diferentes observaciones que recibió el modelo Butler, fundamentalmente aquellas respecto al reemplazo del número de turistas como variable de referencia por el número de lugares de alojamiento de acuerdo a lo propuesto por Johnston (2001), Virgen Aguilar (2009), Cáceres (2001), Álvarez Alonso (2004), Rodríguez González (2015) y López Guevara (2011).

Coincidiendo con Butler (2009) y con Soares, Gândara e Ivars-Baidal (2012) en que una de las limitaciones más importantes del modelo Butler (1980) es que no considera otros factores que afectan la evolución de los

territorios turísticos además de la capacidad de carga del destino, la presente investigación acompaña el CVDT de Tandil surgido de la evolución de las plazas de alojamiento con los siguientes datos cualitativos:

1. Una cronología de hitos locales que ilustra escenas importantes de la evolución turística local. La misma fue construida a partir de relevamiento hemerográfico de periódicos oficiales de carácter local, con el objetivo de lograr una delimitación más nítida de las etapas del MCVDT (Cooper y Jackson, 1989 y Johnston, 2001).
2. Entrevistas a representantes del sector público, privado y académico que conocen en profundidad el desarrollo del turismo en la ciudad, siendo uno de ellos historiador especialista en historia local (entrevistado 1).

De esta manera se pone de manifiesto lo expresado por Hernández Sampieri et al. (2014): "Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (p. 534). La presente investigación basó su selección de fuentes de información en el principio de utilidad relativa, propio de los métodos mixtos de recolección de datos (Hernández Sampieri et al. 2014).

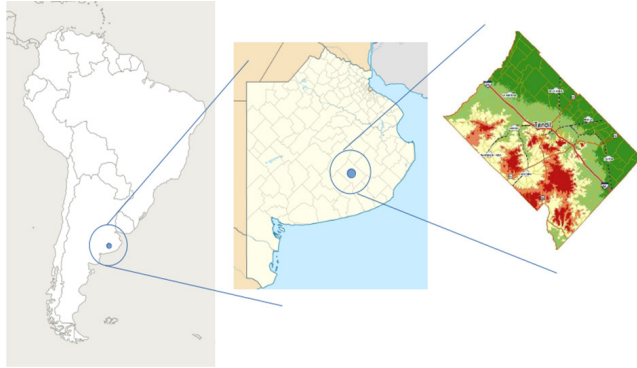
Asimismo, los datos fueron luego triangulados siguiendo las sugerencias de Yin (2003), Eisenhard (1989) y Hernández Sampieri (et. al, 2014). La triangulación se trata de un concepto desarrollado por Denzin (1970) que refiere a la combinación de dos o más métodos, técnicas o herramientas de análisis de la realidad con el objetivo de aumentar la validez de los estudios cualitativos. Se considera que de esta manera, se superan las debilidades de cada estrategia en particular (Okuda Benavides y Gómez Restrepo, 2005). Según Olabuénaga (2012), la misma cumple dos funciones principales en simultáneo: por un lado, enriquece la calidad y diversidad de la información obtenida al utilizar múltiples fuentes de datos o perspectivas, y por el otro, aumenta la confiabilidad de los mismos y de los hallazgos, al verificar la congruencia de la información obtenida.

DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La ciudad de Tandil está ubicada en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires (Figura 7), a 300 km. de la ciudad de Buenos Aires y 350 km. de la ciudad de La Plata, ciudades capitales de la nación y provincia respectivamente. Se caracteriza por estar asentada sobre un área serrana que, junto con el sistema de Ventania, constituyen los únicos afloramientos elevados de la provincia,

dotando a la ciudad de gran riqueza paisajística en una zona de predominancia de llanura.

Figura 7. Localización de Tandil en Sudamérica y descripción de su relieve.



Fuente: Elaboración propia. La tercer imagen fue extraída de Linares (2008).

Según el último Censo Nacional realizado en el año 2010, 123.871 personas viven en el partido, de las cuales 116.916 están asentadas en su ciudad homónima. La economía de Tandil se basa principalmente en la producción agrícola, ganadera, turística, láctea, metalúrgica y de embutidos (Montero, 2007; Di Paola, 2009) y más recientemente, su polo tecnológico que contiene más de 50 empresas de desarrollo de software (Finquelievich, Feldman y Girolimo, 2017). Los sectores secundario y terciario emplean al 70% de la población local económicamente activa y la economía es mayoritariamente local, apenas el 2% de la facturación se destina a ventas al exterior (Montero, 2007). Por otro lado, la actividad turística es uno de esos sectores que ha tenido un mayor dinamismo y crecimiento en los últimos 20 años, especialmente en relación con el área urbana pero también en el entorno rural cercano (Montero, 2007).

Aprovechando la crisis que atravesó la Argentina luego de la convertibilidad que retrajo los viajes al exterior y cierta vocación turística que Tandil ya poseía, la ciudad se volcó a atender un nuevo mercado de consumidores proveniente en su mayor parte de Capital Federal y el Gran Buenos Aires, compuesto en su mayoría por personas que buscaban dispersión, espacios naturales y relax lejos de la ajetreada vida urbana (Blas y Jacinto, 2016). Durante la primer década del nuevo milenio, fue notorio el crecimiento del turismo aventura y deportivo mientras que en la segunda, hubo un viraje hacia un turismo familiar, más asociado al relax, spa y disfrute de la gastronomía local (Capristo, 2016). Esto propició la aparición de un fenómeno inmobiliario sin precedentes en la ciudad que ha caracterizado la economía de la misma en la última década (Montero, 2007). En palabras de Fernández Ramos y Van Morlegan (2008) *“estas características naturales singulares [su paisaje] dentro de la región y la mejora en general del*

contexto económico en el país, permiten que la actividad inmobiliaria, ya sea mediante la promoción, urbanización y construcción, convierta al suelo en un bien altamente rentable y que se empiece a ejercer por ejemplo sobre la zona serrana de Tandil, un incremento notable en la construcción de complejos de cabañas, transformando de manera considerable el elemento de mayor valor y sustento de las actividades turísticas en la zona.” (p.15).

Según las Encuestas de Ocupación Hotelera (EOH) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), Tandil tuvo en el año 2017, 1.496.450 plazas disponibles, de las cuales 617.849 (41%) corresponden al sector hotelero y 878.601 (59%) al extra-hotelero (INDEC, 2017). Vale aclarar que dichos cálculos se realizan multiplicando las plazas totales por los días en que los establecimientos estuvieron abiertos, por lo que no representan de forma directa el número de plazas reales que posee la ciudad, sino más bien, la capacidad máxima de recepción de turistas que posee la ciudad a lo largo de un año. Al llevar dichos valores anuales a diarios, con el objetivo de obtener una representación del número de plazas reales que posee la ciudad, se obtiene un promedio de 4.157 plazas totales, correspondientes 1.716 a hoteleras y 2.441 a extra-hoteleras. Si bien este número no coincide 100% con los valores expresados en los registros municipales, es lógico que los registros de INDEC arrojen resultados levemente inferiores debido a que los primeros consideran las plazas totales, no haciendo distinción en sus cálculos si un establecimiento en particular cierra sus puertas durante un período de tiempo por la razón que fuese, mientras que INDEC, sí. En otras palabras, INDEC mide disponibilidad de plazas mientras que los registros municipales miden capacidad total máxima de recepción de turistas.

“Tandil no es una isla ni en lo económico ni en lo social, por lo que los vaivenes de la política social y económica en el país han tenido que ver con crecimiento o decrecimiento de determinadas actividades turísticas, pero Tandil ahora está consolidado como una plaza turística de las más importantes a nivel provincial, junto con Mar del Plata. Y es casi uno de los destinos turísticos de más corto alcance para las concentraciones urbanas, lo cual constituye para la ciudad una ventaja enorme” (entrevistado 1).

Asimismo, las estadísticas provenientes de las EOH correspondientes al período 2006-2017 muestra que en el período 2007-2017 aumentaron el número de visitantes en un 23% y el valor total de plazas ocupadas en un 27% en el período 2006-2017 (INDEC, 2006-2017). Analizando la Tabla 1, se observa también que no hay prácticamente variación en la estadía promedio total excepto en el año 2006 que es levemente superior al resto de los años analizados y que la estadía promedio es en todos los casos superior en los establecimientos extra-hoteleros que los hoteleros. Esto es esperable ya que

en general los establecimientos extra-hoteleros suelen ser elegidos por motivos de descanso y ocio traduciéndose en estadías más largas que las de aquellos que viajan por motivos de trabajo.

Tabla 1. Plazas ocupadas, número de viajeros y estadías promedio para Tandil en el período 2006-2017.

AÑO	PLAZAS OCUPADAS	VIAJEROS	EPT ⁽¹⁾	EPH ⁽²⁾	EPEH ⁽³⁾
2006	345.286	sin datos	2,77	1,71	3,04
2007	319.867	156.268	2,03	1,69	2,5
2008	335.648	148.230	2,23	1,81	2,72
2009	329.924	149.302	2,2	1,94	2,44
2010	400.299	181.614	2,18	1,83	2,58
2011	356.052	163.431	2,15	1,79	2,57
2012	352.312	167.183	2,07	1,7	2,48
2013	355.951	156.628	2,24	1,92	2,53
2014	417.795	168.878	2,45	2,07	2,76
2015	432.985	194.327	2,1	1,84	2,34
2016	419.787	175.989	2,24	1,94	2,54
2017	442.174	193.510	2,27	1,85	2,72

⁽¹⁾ EP: Estadía promedio total (días).

⁽²⁾ EPH: Estadía promedio establecimientos hoteleros (días).

⁽³⁾ EPEH: Estadía promedio establecimientos extra-hoteleros (días).

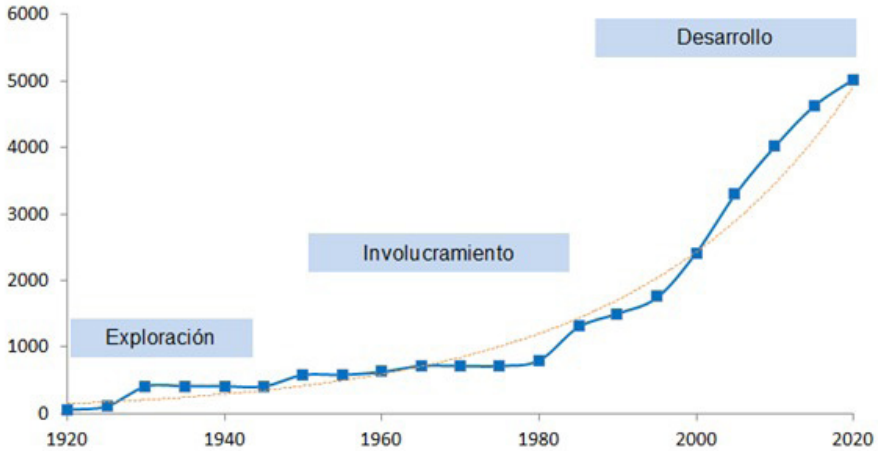
Fuente: elaboración propia en base a EOH del INDEC.

RESULTADOS

El ciclo de vida de Tandil

De acuerdo a los registros municipales de la ciudad de Tandil, la evolución de sus plazas de alojamiento durante el período 1919-2019 muestra el siguiente comportamiento:

Figura 8. El ciclo de vida de Tandil (1919-2019) basado en la evolución de plazas de alojamiento.



Fuente: elaboración propia en base a registros municipales.

A primera vista, se observa un patrón similar a la característica curva sigmoidea descrita por Butler (1980) con un despegue lento y un crecimiento veloz seguido de lo que pareciera ser una meseta. Por su parte, el análisis triangular de los datos cuantitativos y cualitativos reveló que las fases pueden estimarse de la siguiente manera: exploración (1919-1943), involucramiento (1944-1981) y desarrollo (1982 a la actualidad).

Durante la primera de las fases del CVDT, la de exploración, Tandil se caracterizaba por ser un destino prácticamente exclusivo de clases altas que venían a visitar la ciudad en estadías largas, muchas veces a alojarse en sus propias estancias, con el objetivo de descansar y disfrutar de los manantiales que Tandil poseía como el Manantial de los Amores o el Domínguez (Nario, 1996; Di Paola, 1998). Como tal, las plazas de alojamiento eran despreciables, puesto que el turismo se constituía más como un fenómeno de segundas residencias.

La inauguración del Calvario en 1943 puede considerarse un evento crítico de acuerdo a Johnston (2001) que dio inicio a la fase de involucramiento, ya que si bien no se constituyó originalmente como un atractivo turístico, es indudable que cambió el comportamiento de la dinámica turística en la ciudad, atrayendo ahora a familias de clases medias en Semana Santa. Durante esas fechas a lo largo de todo este período era -y sigue actualmente siendo- frecuente el desbordamiento de la capacidad hotelera de la ciudad, que con tasas de

ocupación del 100% no consigue alojar a todos los visitantes, produciendo efecto derrame hacia alojamientos informales o ciudades vecinas.

Durante esta fase se produjeron importantes inversiones del sector privado en términos de oferta hotelera advertida a través de la incorporación de actores importantes al sector como ser los hoteles Turista, Francia, Roma y Plaza. Los indicadores sugieren que esta etapa podría haberse extendido entre mediados de los años 40 y de los 80.

A partir de 1980 el sector muestra un desarrollo notorio de la oferta de alojamiento principalmente bajo la forma de hotelería convencional que evidencia la llegada de la tercera fase del CVDT: la de desarrollo. Así, durante esta etapa se creó la Asociación de Restaurantes, Bares y Afines en 1981 y tres años después se incorporaron dos actores de peso en el sector turístico local: el Hotel Libertador y el Austral; también aumentó notoriamente el número de turistas y se incorporaron nuevos segmentos tales como el turismo aventura y el estudiantil. Por su parte, la década de los 90 trajo consigo un notable desarrollo de la oferta de alojamiento, fundamentalmente extra-hotelera, asociada principalmente a la figura de cabañas, que para 2003 logró superar a la oferta de plazas hoteleras.

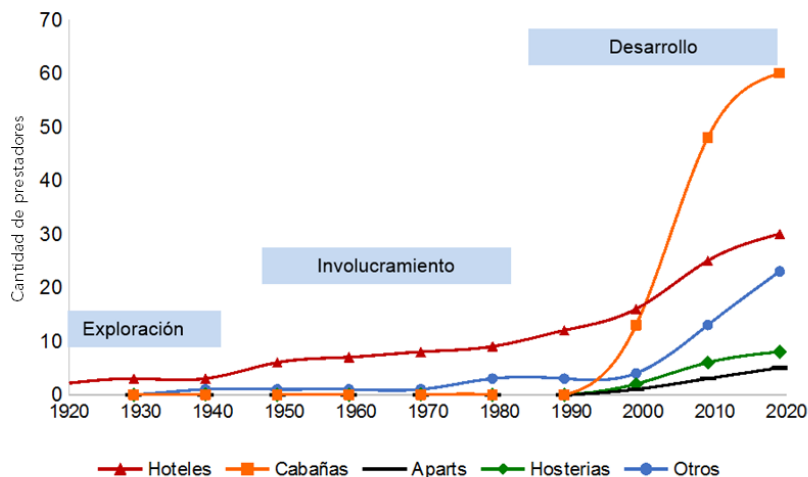
Al respecto uno de los entrevistados comentó que *“las cabañas eran un alojamiento muy novedoso en ese momento para el país. Había muy pocas distribuidas por algunos lugares del país. No era un concepto de alojamiento que estuviera desarrollado. Había que desarrollarlo desde muchos lugares, no había modelos para copiar. Como venían parejas o familias con hijos, y no es lo mismo hijos chicos que adolescentes, se diseñaron distintos modelos de cabañas para tratar de no desperdiciar metros y al mismo tiempo que se sintieran cómodos”* (entrevistado 3).

La figura 9 presentada a continuación enseña la variación en el número de prestadores de alojamiento por subsector entre 1919 y 2019. A partir de su visualización queda claro que el sector ha experimentado cierta desaceleración en la última década en los sectores mayoritarios (hoteles y cabañas), así como también, hosterías. Las excepciones a este comportamiento se dan en el subsector de apart hoteles y el subgrupo “otros” que se compone de formas diferentes de prestación de alojamiento como Bed & Breakfast, departamentos en alquiler temporario, posadas y estancias.

Así, se hace notar que del 100% de los prestadores actuales:

- Apenas un 11% ya se encontraban en el mercado hacia el año 1989
- Entre 1989 y 1999 se sumó un 17%,
- Entre 1999 y 2009 se sumó un 45%. Este valor acumulado con las

Figura 9. Número de prestadores de alojamiento por subsector en Tandil 1919-2019.



Fuente: elaboración propia en base a registros municipales.

dos décadas anteriores constituyen un 75% del total de los prestadores actuales.

- El restante 25% se sumó al sector en la última década (2009 a 2019).

Esta desaceleración en el ritmo de crecimiento podría significar el advenimiento no muy lejano de la fase de consolidación. Como indicadores capaces de dar soporte a esta última consideración, es posible mencionar el hecho de que el gobierno local ha emprendido desde 2007 acciones tendientes a reducir la estacionalidad de la turística, aumentar la oferta de servicios para el residente y diferenciar la oferta turística local. Algunas de ellas son las inauguraciones de atractivos como el Paseo de los Pioneros, el Monumento a Don Quijote y Sancho Panza, Parque Norte, Skatepark Tandil, el Parque del Origen, el Cristo de las Sierras y nuevos eventos como las primeras ediciones de "Cine bajo las estrellas", "Expo Vinos Tandil", "Sentí Patrimonio", entre otras. Estas acciones podrían indicar cierto agotamiento de los atractivos existentes y la respuesta del sector público de complementarlos con nueva oferta, factor que de acuerdo a López Guevara (2011) constituye un indicador de que el destino está próximo a alcanzar la fase de consolidación.

No obstante ello, existen razones que denotan la permanencia de la ciudad en su fase de desarrollo. La primera de ellas tiene que ver con el comportamiento de la demanda turística en los últimos años. Así, las estadísticas realizadas por el INDEC revelan que la tasa de afluencia turística ha crecido

(véase Tabla 1). En segundo lugar, la oferta hotelera y extra-hotelera han seguido creciendo en la última década, si bien ha sido a un ritmo menor que el de 2000-2010, esto no es condición suficiente para afirmar que se ha alcanzado la fase de consolidación. Dadas las condiciones actuales, cabe esperar que la ciudad continúe desarrollando su oferta turística pero a un ritmo cada vez más lento. En tercer lugar, es preciso mencionar que al analizar los eventos que han incidido en el desarrollo turístico local en los últimos años queda de manifiesto que la mayoría de ellos constituyen adiciones, lo cual, siguiendo a Johnston (2001), caracteriza a las fases de involucramiento y desarrollo, mientras que las transformaciones y las cesaciones son más frecuentes en las fases de consolidación y declive. Así, incorporaciones a la oferta turística local como las de Treeland en el año 2017, Parque Aéreo en 2018 y el Hotel Howard Johnson en 2019 indican que el sector privado apuesta a la continuidad del crecimiento de la actividad turística en el destino, sugiriendo que aún no se ha alcanzado la fase de consolidación.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Resulta relevante mencionar las limitaciones del estudio: en primer lugar, hubo variables que no pudieron ser analizadas por falta de datos. Cabe la posibilidad de que hayan quedado excluidas del análisis y de la cronología de hitos locales, variables histórico-contextuales que sin duda alguna han tenido repercusión en el desarrollo tanto general como turístico de la ciudad debido a que no se encuentran documentadas. En segundo lugar, fue necesario sortear vacíos importantes de información. Así, la falta de estadísticas respecto a la afluencia turística o la ocupación turística que recibe Tandil obligó a reemplazar dicha variable en favor de la evolución de la oferta de plazas de alojamiento.

Asimismo, se destacan otras dos limitantes: por un lado, se trabajó únicamente con las plazas habilitadas ya que no se cuenta con listados que refieran a la oferta informal de alojamiento en el destino y por otro, al no haber podido acceder a registros sobre las fechas exactas de cierres de establecimientos, algunos de los alojamientos contabilizados pueden hoy en día no estar funcionando o funcionar solo temporalmente.

CONCLUSIONES

El modelo del ciclo de vida cambió la forma en que se gestionan y estudian los espacios turísticos. Ya no es posible suponer que las áreas turísticas permanecerán como tales sin una planificación y gestión adecuadas. Dado que la gestión responsable de un destino turístico requiere adaptar sus estrategias a la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el mismo, se vuelve necesario

mejorar los mecanismos de diagnóstico asociados a la transición entre las fases del ciclo de vida. Con miras a este objetivo, la presente investigación se propuso construir el CVDT de Tandil y verificar si los postulados de Coelho (2010) realizados en base a escenarios hipotéticos se correspondían con los del caso de estudio.

Asimismo, se demostró la factibilidad de utilizar las plazas de alojamiento como variable para producir estudios de ciclo de vida que permitan realizar estudios retrospectivos de largo plazo. Para el caso de estudio, la similitud de la gráfica de su ciclo de vida guarda estrecha relación con la línea sigmoidea descrita por Butler (1980). Es posible, y se menciona esto como una posible línea de investigación futura, que en el campo del turismo se cumpla en algunos destinos la ley de Say, según la cual, dentro de determinados rangos, la oferta crea su propia demanda. Así, en Tandil, podría argumentarse que el desarrollo de la oferta de alojamiento fue atrayendo también a más turistas a visitar la ciudad y por eso la curva de su ciclo de vida construida en base a oferta de alojamiento guarda estrecha similitud con la de Butler (1980) a pesar de que éste último utiliza otra variable: la afluencia turística.

Puntualmente con respecto al caso de estudio, se puede señalar que la desaceleración en la tasa de crecimiento experimentada por el sector en la primera década del nuevo milenio podría constituir una advertencia de que el escenario de consolidación -y por ende de declive- es una posibilidad no muy lejana del horizonte. Si bien la ciudad no ha generado un modelo económico basado en el monocultivo turístico, la disminución de la actividad tendría consecuencias perjudiciales en la economía local que deben ser consideradas.

Asimismo, en el modelo de Butler la superación de la capacidad de carga del destino es la que provoca el declive. Sin embargo, otros autores han propuesto que el declive podría producirse debido a otros factores, tales como la pérdida de competitividad, insuficiencia de las infraestructuras, esfuerzos de marketing basados exclusivamente en precios bajos, aparición de destinos sustitutos, dependencia de un mercado emisor, entre otros. Este último factor es particularmente riesgoso en el caso de Tandil, donde la inmensa mayoría de sus visitantes proceden de Capital Federal y La Plata. Es importante recordar que la sustentabilidad no es sólo ambiental y social, sino también económica, y que la diversificación de los centros emisores de turistas es la única manera de disminuir los riesgos asociados a la posibilidad de asfixia del destino en un escenario de dependencia; el desafío para la ciudad radica entonces en diversificar estos centros conservando la singularidad del paisaje y el modo de vida local, caracterizado por la tranquilidad propia de las ciudades intermedias.

Agradecimientos

A la Dirección de Turismo de la ciudad de Tandil, por los datos aportados que permitieron llevar adelante el presente estudio.

A la Mag. Silvia Izquierdo por sus sugerencias y su colaboración con la recolección y procesamiento de la información.

A los entrevistados por su tiempo, gentileza e información compartida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, S. (1997). The Resort Cycle and Seaside Tourism: An Assessment of its Applicability and Validity. *Tourism Management*, 18(2), 65-73.
- Agarwal, S. (2006). Coastal resort restructuring and the TALC. *The Tourism Area Life Cycle*, 2, 201-218.
- Aguilar, C. R. V. (2009). El ciclo de vida de um destino turístico: Puerto Vallarta, Jalisco México. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 3(1), 1-24.
- Álvarez Alonso, A. (2004). El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. In U. y Ayuntamiento de la Villa de Adeje / Instituto Pascual Madoz del Territorio, y A. d. Adeje (Ed.), *Turismo y territorio en la sociedad globalizada* (p. 508 páginas). Santa Cruz de Tenerife.
- Berry, T. (2006). The predictive potential of the TALC model, in: R.W. Butler (Ed.), *The Tourism Area Life Cycle: Conceptual and Theoretical Issues*, Channelview Publications, Clevedon, 254–280.
- Blas, M. M., y Jacinto, G. (2016). Estrategias de planificación turística a escala municipal. *Boletín de Estudios Geográficos*, (106).
- Butler, R. W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Butler, R. W. (2006). *The tourist area life cycle. Applications and Modifications*. Clevedon. Channel View.
- Butler, R. W. (2011). *Tourism area life cycle* (Contemporary Tourism Reviews series). Oxford: Goodfellow Publishers.

- Butler, R. W. (2009). Tourism destination development: Cycles and forces, myths and realities. *Tourism Recreation Research*, 34(3), 247-254.
- Cáceres, E. M. (2001). Génesis y desarrollo del espacio turístico en Canarias. UPLG y Gobierno de Canarias.
- Capristo, V. (2016). Turismo y transformaciones socio-territoriales recientes en el destino turístico Tandil, Argentina. Cambios en la oferta, la demanda y la política sectorial (2000-2015). Tesis de maestría. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.
- Cardona, J. R., y Serra Cantallops, A. (2014). Historia del turismo en Ibiza: Aplicación del Ciclo de Vida del destino Turístico en un destino maduro del Mediterráneo.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for research in small –and medium- sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.
- Coelho, J. (2010). Un Índice de Desarrollo Turístico basado en el Ciclo de Vida de un Destino. Tesis doctoral. Vol. I. Universidad de Extremadura, Badajoz, España.
- Cooper, C. (1994). The Destination Life Cycle: an Update. In Seaton, A.(ed.): *Tourism. The State of the Art*. Wiley, United Kingdom.
- Cooper, C., y Jackson, S.(1989). Destination life cycle: The Isle of Man case study. *Annals of Tourism Research*, 16(3), 377-398.
- Denzin, N. K. (1970). Strategies of multiple triangulation. The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological method. McGraw-Hill New York, NY, 297-313.
- Di Paola, N. (2009). La ciudad de las sierras. Reseña histórica del Tandil. Tandil: Ediciones del Chapaleofú.
- Diedrich, A., y García-Buades, E. (2009). Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. *Tourism Management*, 30(4), 512-521.
- Donaire, J. A. (2001). Estrategias de reconversión turística de los municipios litorales catalanes. *Papers de Turisme*, (29), 50-65.

- Fernández, G., Ramos, A., y Van Morlegan, C. (2008). Alojamientos turísticos y problemáticas ambientales. El caso de los complejos de cabañas en Tandil, Argentina. *El Periplo Sustentable* (15), 5-25. Recuperado de <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/5043/3633>.
- Finquelievich, S., Feldman, P., y Girolimo, U. (2017). Tandil: innovación y desarrollo local. *Cuaderno urbano*, 22(22).
- Garay Tamajón, L. A. (2007). El Ciclo de evolución del destino turístico una aproximación al desarrollo histórico del turismo en Cataluña. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Getz, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle. *Annals of tourism research*, 19(4), 752-770.
- González, P. (2015). Crisis y renovación en el ciclo de vida de los destinos turísticos. El caso de Puerto de la Cruz, Tenerife. *Revista Atlántida*, 6, 101-122.
- Haywood, M. (1986). Can the Tourist-Area Cycle of Evolution be Made Operational? *Tourism Management*, 7, 154-167.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Education.
- Hovinen, G. (1981). A tourist cycle in Lancaster County, Pennsylvania. *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 25(3), 283-286.
- Hovinen, G. (2002). Revisiting the destination life cycle model. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 209-230.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, INDEC. Encuestas de Ocupación Hotelera. Período 2006-2017.
- Johnston, C. (2001). Shoring the Foundations of the Destination Life Cycle Model, Part 1: Ontological and Epistemological Considerations. *Tourism Geographies*, 3 (1), 27.
- Knowles, T. y S. Curtis (1999). "The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post-Stagnation Life-Cycle Analysis". *International Journal of Tourism Research*, 1(2), 87-96.
- López Guevara, V. (2011). La reorientación en los destinos litorales planificados. Caso de estudio: Bahías de Huatulco, Oaxaca, México. *Investigaciones turísticas*, (1), 107-121.

- Montero, P. N. (2007). Limitaciones y potencialidades de Tandil como ciudad sede de congresos y reuniones afines. La Plata: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Plata.
- Moore, W., y Whitehall, P. (2005). The tourism area lifecycle and regime switching models. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 112-126.
- Nario, H. (1996). Tandil: Historia abierta. Tandil, Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Manantial.
- Okuda Benavides, M., y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Olabuénaga, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa 5ª edición. Universidad de Deusto.
- Plog, S. C. (1987). Understanding psychographics in tourism research. *Understanding psychographics in tourism research*, 203-213.
- Priestley, G., y Mundet, L. (1998). The post-stagnation phase of the resort cycle. *Annals of Tourism Research*, 25(1), 85-111.
- Rodríguez González, P. (2015). Crisis y renovación en el ciclo de vida de los destinos turísticos. El caso de Puerto de la Cruz, Tenerife. *Atlántida* (6), 22.
- Rodríguez Jiménez, G. (2016). Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento. Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas.
- Rodríguez, A. D. (2016). El proceso de renovación de la oferta de alojamiento turístico en destinos consolidados: el caso de Puerto de la Cruz (1955-2009). *Cuadernos de Turismo*, (38), 115-145.
- Russell, R., & Faulkner, B. (1998). Reliving the destination life cycle in Coolangatta: an historical perspective on the rise, decline and rejuvenation of an Australian seaside resort. Embracing and managing change in tourism: International case studies, 95-115.

Soares, J. C., Gândara, J. M. G., y Ivars-Baidal, J. (2012). Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. *Investigaciones Turísticas*, 3, 19-38.

Valdés, A., Martínez, E., y Nechar, M. (2017). Origen, concepción y tratamiento del ciclo de vida de los destinos turísticos: una reflexión en torno al modelo de Butler. *Compendium*, 20(38).

Virgen Aguilar, C. R. (2009). El Ciclo De Vida de un Destino Turístico: Puerto. *Cultur – Revista de Cultura e Turismo* (1), 24.

Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.