



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Hamity, Enrique Julián

Competitividad y desarrollo. Posibilidades y desafíos para emprendimientos turísticos del Municipio Ecoturístico de Yala. Provincia de Jujuy. Argentina



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Hamity, E. J. (2025). *Competitividad y desarrollo. Posibilidades y desafíos para emprendimientos turísticos del Municipio Ecoturístico de Yala. Provincia de Jujuy. Argentina. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes* <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/5568>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Competitividad y Desarrollo. Posibilidades y desafíos para emprendimientos turísticos del Municipio Ecoturístico de Yala. Provincia de Jujuy. Argentina.

Trabajo final integrador

Enrique Julián Hamity

ehamity@gmail.com

Resumen

El presente trabajo se enfoca en analizar la competitividad y las posibilidades de desarrollo de emprendimientos turísticos en el Municipio Ecoturístico de Yala, provincia de Jujuy, Argentina. Se parte de la hipótesis de que Yala posee un significativo potencial para el desarrollo del ecoturismo debido a sus recursos naturales y culturales, pero existen obstáculos relacionados con la competitividad de los emprendimientos y la articulación entre agentes locales.

La metodología usada se basa en un enfoque cuali-cuantitativo, propio de las ciencias sociales, en el que se consideran diferentes estrategias metodológicas, como la observación, participación, encuestas, entrevistas y análisis de documentación relacionadas con el tema. Nos interesa conocer las posibilidades socio-comunitarias y los factores limitantes para el desarrollo del ecoturismo en la región. La información obtenida se utiliza para identificar posibles líneas de desarrollo sustentable y promover, así, el ecoturismo socio-comunitario en Yala.

Además, se pretende identificar los problemas que puedan ser obstáculos para la sostenibilidad y las relaciones con los actores turísticos locales, en consonancia con las políticas institucionales a nivel nacional, provincial y municipal. El objetivo general es proponer estrategias que contribuyan a un ecoturismo sostenible y competitivo en esta localidad, orientando acciones y políticas públicas hacia un desarrollo turístico más inclusivo y equilibrado.

Finalmente, se espera que los resultados y propuestas generadas aporten a mejorar las prácticas del ecoturismo en Argentina, promoviendo la participación, la conservación de los recursos y la mejora en la calidad de vida de la población local.

Palabras clave: Ecoturismo, competitividad, desarrollo sostenible, turismo comunitario, Yala, Jujuy.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GESTIÓN DEL TURISMO



TÍTULO: Competitividad y Desarrollo. Posibilidades y desafíos para emprendimientos turísticos del Municipio Ecoturístico de Yala. Provincia de Jujuy. Argentina.

ALUMNO: Enrique Julián Hamity

DIRECTOR: Dr. Ariel Rivero

CO-DIRECTORA: Lic. Cristina Morales

Introducción	2
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Modalidad de Trabajo	6
Estado del Arte.....	7
Marco Teórico	10
Metodología	16
Enfoque y tipo de estudio	16
Técnicas de recolección de datos.....	16
Criterios de selección del caso y Unidad de análisis.....	19
Cronograma del Trabajo Final Integrador (TFI).....	20
Análisis de competitividad y desarrollo de emprendimientos turísticos en Yala	21
Contexto actual del turismo en Yala	21
Análisis de la competitividad.....	29
<i>Condiciones de los factores</i>	<i>30</i>
<i>Condiciones de la demanda.....</i>	<i>33</i>
<i>Sectores conexos y de apoyo.....</i>	<i>34</i>
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</i>	<i>36</i>
<i>Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....</i>	<i>38</i>
<i>Desarrollo de emprendimientos turísticos</i>	<i>41</i>
Conclusiones	44
Recomendaciones	51
Referencias bibliográficas	55

Introducción

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos más dinámicos y de mayor crecimiento a nivel global. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019), “el turismo se ha distinguido por un crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales, demostrando siempre su fortaleza y su resistencia” (p. 2). En este contexto, el ecoturismo surge como una modalidad que busca conciliar el desarrollo turístico con la conservación del medioambiente y el bienestar de las comunidades locales. La Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES, 2015) define al ecoturismo como “un viaje responsable a áreas naturales que conserva el ambiente, sustenta el bienestar de la población local e implica interpretación y educación” (p. 1).

Argentina, con su amplia diversidad de paisajes y ecosistemas, desde las Cataratas del Iguazú hasta los glaciares patagónicos, pasando por las montañas andinas y las vastas llanuras, posee un enorme potencial para el desarrollo del ecoturismo. En particular, la provincia de Jujuy, ubicada en el noroeste del país, se destaca por su riqueza natural y cultural. Según el Ministerio de Turismo de Jujuy (2020), la provincia alberga “una de las mayores biodiversidades de Argentina, con ambientes que van desde las selvas subtropicales hasta la Puna, pasando por los Valles y Quebradas” (p. 3).

En este marco, el presente trabajo se enfoca en analizar la competitividad y las posibilidades de desarrollo de emprendimientos turísticos en el Municipio Ecoturístico de Yala, situado en la región de los Valles de Jujuy. Yala es un destino que cuenta con atractivos naturales de gran valor, como el Parque Provincial Potrero de Yala, una reserva natural protegida de 1.700 hectáreas que preserva la ecorregión de las Yungas o “selva tucumano-boliviana” (Administración de Parques Nacionales, 2020). Además, posee una serie de lagunas de altura, como las lagunas de Yala, que constituyen un recurso hídrico y paisajístico destacado. A esto se suma una interesante diversidad de flora y fauna, con especies emblemáticas como el tucán, el tapir y el yaguararé (Fundación ProYungas, 2018).

Sin embargo, para que el ecoturismo pueda constituirse en una herramienta efectiva de desarrollo sostenible en Yala, es necesario conocer en profundidad las condiciones actuales, identificar los principales desafíos y proponer estrategias

adecuadas. Como señalan Varisco, Benseny y Padilla (2016), “el ecoturismo, como actividad económica en áreas naturales, puede generar beneficios para las comunidades locales, pero también impactos negativos si no se planifica y gestiona adecuadamente” (p. 114).

La relevancia de este trabajo se fundamenta en varios aspectos. Por un lado, el ecoturismo representa una oportunidad para diversificar la economía de Yala, que históricamente se dedicó a las producciones agrícolas y ganaderas. El desarrollo de emprendimientos turísticos genera fuentes de empleo complementarias a las actividades ya existentes en la región, en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de la población. Como afirman Martínez y Blanco (2013), “el turismo rural y el ecoturismo han demostrado ser alternativas viables para la generación de empleo y la reducción de la pobreza en comunidades rurales de América Latina” (p. 92). Por otro lado, un desarrollo turístico responsable y bien planificado puede contribuir a la conservación y puesta en valor de los recursos naturales y culturales de la zona. El ecoturismo, al promover actividades de bajo impacto y educación ambiental, puede generar incentivos para la protección de los ecosistemas y la biodiversidad. Según Hernández, Suárez y Naranjo (2015), “el ecoturismo, manejado de manera responsable, puede ser una estrategia efectiva para la conservación de áreas naturales protegidas y la generación de beneficios para las comunidades aledañas” (p. 26). Por último, la información generada con enclave territorial es un insumo estratégico para nuevos emprendedores, así como para los ya existentes.

En cuanto a los antecedentes, cabe mencionar que existen diversos estudios que han abordado la temática del ecoturismo y el desarrollo local en Argentina y América Latina. Por ejemplo, Dimitriu (2016) analizó los desafíos y oportunidades del ecoturismo en la Patagonia argentina, destacando la necesidad de un enfoque integral que considere aspectos ambientales, sociales y económicos. Por su parte, Fernández y Guzmán Ramos (2004) estudiaron el ecoturismo como estrategia de desarrollo sostenible en Costa Rica, evaluando sus impactos positivos y negativos en las comunidades locales. Sin embargo, son escasos los trabajos que se han enfocado en pequeños municipios ecoturísticos, como es el caso de Yala, que posee un gran potencial turístico. Un antecedente relevante es el estudio de Seca (2014) sobre el desarrollo turístico en las Yungas jujeñas, que incluye una caracterización de los

En ese sentido, indagar sobre el potencial turístico de un municipio ubicado en los Valles nos parece importante por sus características, tanto productivas como culturales, para generar una diversidad de propuestas turísticas en la provincia. Este Municipio cuenta con áreas protegidas como el Parque Provincial Potrero de Yala, que alberga ecosistemas de yungas y pastizales de altura, así como una rica biodiversidad de flora y fauna endémica, y otros atractivos paisajísticos, como las Lagunas de Yala.

Hay que subrayar que uno de los principales potenciales de esta zona es el complejo vínculo e interacción que mantienen los habitantes dentro de esta pequeña área que comprende, como municipio, las localidades de Lozano, León, Yala, Termas de Reyes y Guerrero; todas enmarcadas dentro de una organización sociocultural tradicional, que abarca población criolla o gaucha y originaria.

4

Problemas de competitividad

Los potenciales, antes mencionados, de esta ecorregión se ven obstaculizados y desaprovechados por la falta de competitividad de los emprendimientos turísticos existentes en el municipio, muchos de los cuales se enfrentan a problemas en términos de calidad de servicios, infraestructura, estrategias de promoción y comercialización, innovación y diferenciación de productos, entre otros aspectos claves para competir eficazmente en el mercado turístico. Estas debilidades pueden estar asociadas a factores como la falta de capacitación y profesionalización del capital humano, el acceso limitado a financiamiento y tecnología, la escasa articulación con otros agentes de la cadena de valor turística, etc.

Otro problema es la articulación y coordinación entre los diversos agentes locales vinculados a esta actividad, tanto públicos como privados y comunitarios; también, la falta de un trabajo en red que potencie toda la región y los vínculos con otras regiones. Esta falta de articulación, además, se manifiesta en aspectos como la ausencia de espacios de diálogo y concertación, la superposición de acciones estratégicas, la competencia desigual entre agentes, la distribución inequitativa de los beneficios generados por el turismo, entre otros.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es investigar las condiciones de competitividad y las posibilidades de desarrollo de emprendimientos turísticos en el Municipio Ecoturístico de Yala, provincia de Jujuy, Argentina; con el fin de proponer estrategias que contribuyan a un ecoturismo sostenible en la región.

Objetivos específicos

1. Caracterizar los recursos y atractivos turísticos del Municipio de Yala, evaluando su potencial para el desarrollo del ecoturismo.
2. Identificar y analizar los emprendimientos turísticos existentes en Yala, indagando en sus características principales, tales como el tipo de actividades que ofrecen, escala, ubicación, target de mercado, entre otros.

3. Identificar y analizar fortalezas y debilidades de los emprendimientos, tanto en términos de su gestión interna como de su inserción en el contexto micro y macro.
4. Estudiar las condiciones de competitividad del destino Yala en sus múltiples dimensiones.
5. Proponer estrategias y recomendaciones concretas para mejorar la competitividad y promover un desarrollo turístico sostenible en Yala.

Modalidad de Trabajo

En cuanto a la modalidad, este trabajo se enmarca en un “Informe de Trabajo de Campo”, que implica una investigación descriptiva y exploratoria, con un enfoque predominantemente cualitativo. Se busca llevar a cabo un estudio en profundidad de la situación actual del turismo en Yala, a partir de la recolección de datos o fuentes primarias mediante técnicas como la observación directa, entrevistas semiestructuradas con agentes claves (emprendedores turísticos, funcionarios públicos, referentes comunitarios) y encuestas. Además, se recurrirá a fuentes secundarias como datos estadísticos oficiales, informes técnicos y estudios previos sobre la temática.

El trabajo de campo se realizó en el Municipio de Yala, abarcando las diferentes localidades y atractivos turísticos de la zona. El universo de estudio está conformado por los emprendimientos turísticos formales e informales existentes en el municipio, así como por los diversos agentes vinculados directa o indirectamente a la actividad turística. Se aplica un muestreo intencional no probabilístico para seleccionar los casos de estudio, buscando cubrir la diversidad de situaciones y experiencias presentes en el territorio.

La información recolectada será sistematizada y analizada mediante técnicas cualitativas como el análisis de contenido y la triangulación de datos. Se elabora un diagnóstico integral que indague sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ecoturismo en Yala. A partir de este diagnóstico, se formulan estrategias y recomendaciones para mejorar la competitividad y promover un desarrollo turístico sostenible en el municipio, en diálogo con los agentes locales y considerando las buenas prácticas y lecciones aprendidas en otras experiencias similares.

Estado del Arte

Los estudios sobre el turismo en la provincia de Jujuy se han concentrado en su mayoría en las regiones de Quebrada y Puna, por poseer características propias de una región declarada Patrimonio de la Humanidad en el año 2002. Al respecto se puede mencionar los estudios realizados por Troncoso (2008), que analiza el desarrollo de la actividad turística a partir de que la Quebrada de Humahuaca se galardona como Patrimonio de la Humanidad, esta autora también realiza un breve desarrollo histórico de la actividad turística de la región.

Otros estudios por considerar sobre la temática son los realizados por Belli y Slavutsky (2005), los que, a partir de la actividad turística, analizan la problemática inmobiliaria de los negocios turísticos de la región de Quebrada. Estos autores también examinan, en trabajos posteriores, el impacto que el turismo tiene en las comunidades locales.

Siguiendo la misma línea, Paz (2015) analiza las propuestas de turismo minero de la región de Puna seca, problematizando respecto a las limitaciones en términos de infraestructura (alojamientos, rutas, telecomunicaciones, entre otras) y considerando las distancias en una región de difícil acceso y baja conectividad.

Se pueden considerar también las investigaciones realizadas por Rivero (2014), que analiza las propuestas turísticas como parte de las políticas de desarrollo implementadas por el gobierno provincial desde el año 2004 hasta el año 2012 en la región de Puna, profundizando en el desarrollo de recursos humanos, a partir de la implementación de las Tecnicaturas en Turismo que se pusieron en marcha en las diferentes ecorregiones de la provincia. Otras investigaciones importantes para considerar son las realizadas por Paz, Hamity y Rivero (2023) sobre los estudios interdisciplinarios del turismo. Estos abordan la problemática de sustentabilidad, la falta de un plan de desarrollo turístico para la provincia en sus diferentes regiones, considerando problemáticas como el uso deficiente de nuevas tecnologías y la falta de competitividad que producen desaprovechamiento de recursos turísticos en la provincia. Paz y Torres (2023) analizan la problemática del turismo como política de desarrollo, a través de los distintos planes y programas de desarrollo desplegados en la provincia, desde el inicio del milenio. Este estudio nos informa que una de las primeras

estrategias turísticas desplegadas ha sido la presentación de la Quebrada de Humahuaca ante UNESCO, para ser declarada Patrimonio Mundial. Esta sería la primera promoción de oferta turística de la provincia a nivel internacional, que luego de más de dos décadas se fue complementando y, en la actualidad, se centran en las cuatro regiones turísticas.

En la Quebrada de Humahuaca, Gasparotti (2019) analiza los cambios ocurridos en la misma, desde la declaratoria patrimonial hace 16 años. Concluye que las comunidades locales se ven afectadas por la llegada de gran cantidad de turistas en temporada alta (ene-feb), y que se sienten “invadidas”. Además, beneficia más a las inversiones foráneas que a los pobladores, el beneficio sobre estos últimos es lo que se había prometido.

El estudio del ecoturismo y su relación con el desarrollo sostenible ha sido abordado desde diversas perspectivas y contextos geográficos. A nivel internacional, se destacan los trabajos pioneros de Ceballos-Lascuráin (1996), quien acuñó el término “ecoturismo” y lo definió como “el viaje medioambientalmente responsable, a áreas relativamente poco alteradas, para disfrutar y apreciar la naturaleza a la vez que se promueve la conservación, tiene un bajo impacto ambiental y proporciona un beneficio socioeconómico a la población local” (p. 22). Esta definición sentó las bases conceptuales para el análisis del ecoturismo y sus implicancias en términos de sustentabilidad.

Desde entonces, numerosos autores han profundizado en las dimensiones ambientales, sociales y económicas del ecoturismo. Honey (2008) destaca que el ecoturismo auténtico debe cumplir con siete principios: involucrar viajes a destinos naturales, minimizar el impacto, construir conciencia ambiental, proporcionar beneficios financieros directos para la conservación, proporcionar empoderamiento para las poblaciones locales, respetar la cultura local y apoyar los derechos humanos y los movimientos democráticos. Por su parte, Fennell (2014) señala que

(e)l ecoturismo es una forma sostenible de turismo basado en recursos naturales que se enfoca principalmente en experimentar y aprender sobre la naturaleza, y que se maneja éticamente para ser de bajo impacto, no consumista y localmente orientado (control, beneficios y escala). Ocurre típicamente en áreas naturales, y debe contribuir a la conservación o preservación de tales áreas (p. 468).

En el contexto latinoamericano, se han realizado numerosas investigaciones sobre el potencial del ecoturismo como estrategia de desarrollo sostenible. En Costa Rica, país pionero en el ecoturismo, Matarrita-Cascante *et al.* (2010) analizaron los impactos del ecoturismo en el desarrollo comunitario, concluyendo que “el ecoturismo ha generado beneficios económicos [...], pero también ha generado preocupaciones sobre la distribución desigual de los beneficios, la exclusión de ciertos grupos y la pérdida de la identidad cultural” (p. 25). En México, López Pardo y Palomino Villavicencio (2008) examinaron las políticas públicas de fomento al ecoturismo y advirtieron sobre la necesidad de “un modelo de ecoturismo que realmente contribuya al desarrollo sustentable, que sea incluyente y equitativo, y que garantice la conservación de los recursos naturales y culturales” (p. 41).

En Argentina, se han llevado a cabo diversos estudios sobre el desarrollo del ecoturismo en diferentes regiones del país. Otero y Rivas (1995) analizaron el potencial del ecoturismo en la Patagonia andina, destacando que “el ecoturismo puede ser una alternativa válida para el desarrollo sustentable de la región, siempre y cuando se base en un adecuado ordenamiento territorial, una regulación estricta de las actividades y una participación de las comunidades locales” (p. 150). Schlüter y Marín (2008), por su parte, estudiaron el rol del ecoturismo en la conservación del patrimonio natural y cultural en la Patagonia, y concluyeron que “el ecoturismo puede contribuir a la preservación de los recursos, pero también puede generar impactos negativos si no se planifica y gestiona adecuadamente” (p. 267).

En la región del Litoral argentino, Trossero et al. sobre el desarrollo turístico en las Yungas, quien señala que

(e)l ecoturismo en las Yungas jujeñas presenta un gran potencial debido a la riqueza de su biodiversidad y su patrimonio cultural, pero también enfrenta desafíos como la falta de infraestructura, la escasa capacitación de los actores locales y la necesidad de una mayor articulación entre el sector público y privado (p. 112).

Por su parte, Nielsen y Martín (2017) analizaron el potencial del ecoturismo en la Puna jujeña, y concluyeron que “el ecoturismo puede ser una alternativa económica viable [...] pero requiere de un enfoque que garantice la participación activa de la población en la planificación y gestión de los proyectos” (p. 89).

En este sentido, las investigaciones sobre ecoturismo en la región de Valles y Yungas, y sobre turismo en general, son menores en contraposición a los estudios realizados en Quebrada y Puna. Sin embargo, la práctica turística en la región de Valle y Yunga ha crecido en estos últimos años, transformándose en una necesidad producir conocimientos sobre estas áreas en relación con el turismo.

Marco Teórico

Por las características de la investigación realizada me he planteado el uso de una teoría sustantiva como lo es la “teoría de la estructuración” de Giddens (1997), con aportes que realiza Scott Lash (2001) a la modernidad productiva, como base para el entendimiento de la información y el conocimiento dentro de la producción.

Es importante destacar como concepto central la “reflexibilidad”, que dentro del entendimiento de la realidad se aplica no solo para los grandes mercados, sino principalmente para pequeñas producciones, e incluso producciones casi marginales; el concepto de “modernidad productiva” sirve para organizar y pensar las propias prácticas dentro de una determinada región. Giddens (1997) sostiene que

es la forma específicamente reflexiva del entendimiento de agentes humanos, la que interviene a mayor profundidad en el ordenamiento recursivo de prácticas sociales. Una continuidad de prácticas presupone reflexividad, pero la reflexividad misma solo es posible en virtud de la continuidad de prácticas, que las define claramente como las mismas por un espacio y un tiempo (p. 40).

En ese sentido, es importante incorporar una explicación teórica que dé cuenta no solo de un proceso mecánico a través del cual se fija el objetivo de mejorar un problema, sino de hacerlo inteligible en los términos del conocimiento local. Este conocimiento conjugado con los intereses y los desafíos del mundo global, con prácticas desancladas, como el turismo, necesita de un proceso reflexivo, que evidencie la complejidad que requiere una empresa turística que juega entre lo local y lo global para

pensar ofertas y demandas. Scott Lash nos señala:

Lo que sostiene la reflexividad no es, por tanto, ni las estructuras sociales (económicas, políticas e ideológicas) del marxismo, ni las estructuras sociales (institucionales y reguladas normativamente) del funcionalismo parsoniano, sino un conjunto articulado de redes globales y estructuras de información y comunicación (p.150).

El mundo de la reflexividad productiva necesita de manejo de la información, para lo cual es necesario poseer un conocimiento amplio, no solo local, y restringido a este universo; se debe poseer un conocimiento integral que permita el flujo de información para producir una mejor práctica turística. La apuesta teórica debe estar incluida dentro de los nuevos proyectos de desarrollo turístico para mejorar no solo la oferta, sino también la calidad de vida de los efectores. “Las oportunidades de vida en la modernidad reflexiva son cuestión de acceso no al capital productivo o a las estructuras de producción, sino del acceso y el lugar en las nuevas estructuras de información y comunicación” (Lash, 2001: 150).

Proponer un concepto como el de “reflexividad”, para ser parte de un *Cluster* turístico, permite generar agencia en la población, lo que asegura que el turismo sea realmente una actividad sustentable; y esto último, a su vez, posibilita el crecimiento económico de la región equilibrando el manejo de los recursos, además de impulsar a los efectores a realizar el proceso reflexivo que los transforme en agentes de cambio de su realidad.

El modelo de *clusters* y el concepto de “competitividad” como complementos teóricos permiten plantear un modelo de mejora competitiva, a partir de identificar variables competitivas y plantear estrategias para su implementación.

La “teoría de *cluster*”, en términos económicos, ha sido un modelo que ha posibilitado, por ejemplo, tanto el crecimiento de la producción vitivinícola en California, como el desarrollo de emprendimientos turísticos en Latinoamérica, como es el caso de Puerto Rico.

En términos socio productivos, la teoría de *cluster* ha servido por ser un modelo altamente exitoso dentro de los ámbitos de su aplicación, ya que posibilita y potencia los emprendimientos existentes y los nuevos que se encuentran en un mismo territorio.

Los Cluster son redes. Existen numerosas compañías en el mismo lugar geográfico que producen el mismo tipo de producto y también se encuentran en la misma localización, las empresas que producen los insumos necesarios para dichas compañías. En definitiva, son concentraciones geográficas de empresas e instituciones que interactúan en determinado campo. Un grupo de organizaciones expertas en determinado terreno con proveedores de servicios especializados (Porter, 2004: 55).

En el caso del turismo, los *clusters* incluyen a todos los agentes que conforman la cadena de valor del sector, como los prestadores de servicios turísticos, los proveedores, las instituciones de apoyo y la comunidad local. La conformación de *clusters* turísticos permite generar ventajas competitivas a partir de las economías de aglomeración, la cooperación entre los agentes, el intercambio de conocimientos y la innovación conjunta. Como señalan Varisco *et al.* (2014):

Los clusters turísticos son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos e instituciones asociadas (como, por ejemplo, universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etc.) en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan (p. 76).

El *cluster* aporta a las empresas los beneficios de una gran escala, mientras producen prácticas flexivas.

Para el conjunto, esta forma de organizar la producción tiene beneficios en torno a la productividad, a la innovación y a la creación de nuevos negocios:

- Acceso a empleados y proveedores
- Acceso a información especializada

- Coordinación de actividades complementarias

El tipo de *cluster* turístico que proponemos es el denominado “diamante competitivo” (es decir, la combinación de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; condiciones de los factores; condiciones de la demanda; y sectores afines y auxiliares), para analizar la competitividad de destinos como Manaos, Iguazú, Bariloche, Varadero, Cancún, etc. Podemos tomar como definición de *cluster* aquella que lo define como la “agrupación de atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios y organización turística concentrados en un ámbito geográfico bien delimitado” (Gutiérrez y Bordas, 1993: 9).

En el caso del ecoturismo, la conformación de clusters puede contribuir a la integración de los agentes locales, la generación de emprendimientos comunitarios, la mejora de la calidad de los servicios y la conservación de los recursos naturales y culturales. Esta integración mencionada es multidimensional; en la misma dirección que define Honey al ecoturismo en términos amplios y multidimensionales, resaltando los principios fundamentales del ecoturismo, como la minimización de los impactos negativos, la educación ambiental, el apoyo a la conservación, la participación y beneficio de las comunidades locales, y el respeto por la diversidad cultural.

El ecoturismo es el viaje a áreas frágiles, prístinas y habitualmente protegidas que se esfuerzan por ser de bajo impacto y (normalmente) de pequeña escala. Ayuda a educar al viajero; provee de fondos para la conservación; beneficia directamente el desarrollo económico y el empoderamiento político de las comunidades locales; y fomenta el respeto por las diversas culturas y los derechos humanos (p. 33).

Para lograr que el turismo se transforme en sustentable es necesario que las ofertas sean conocidas y trabajadas por todos los efectores que participan dentro del turismo de la región; además, vincular a los diferentes emprendedores que componen el circuito ecoturístico de Yala producirá una sinergia que involucra la competitividad, pero también optimizará todos los recursos para que la actividad sea sustentable. Según la Organización Mundial del Turismo (2012), “el turismo sostenible es aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (p. 1).

Se puede por ello destacar la necesidad de un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental del turismo, así como la responsabilidad de todos los agentes involucrados en garantizar la sustentabilidad a largo plazo.

En términos de Porter (1990), la competitividad puede ser entendida como los factores que posibilitan que un país se convierta en el lugar de competencia de las mejores empresas del mundo, y, de allí, la importancia del modelo de *cluster* en busca de mejora de la competitividad y de desarrollo económico. En este mismo sentido, en las últimas décadas, ha surgido el concepto de “Ecosistema de emprendimientos” por parte de diferentes autores, que enriquece al clásico modelo de Porter. El término se utiliza para describir el conjunto de factores que posibilitan la creación y sustentabilidad de emprendimientos, con una fuerte impronta de innovación en una región o territorio determinado, y destacando, además, la fuerte participación de empresas familiares. Uno de los más importantes investigadores del concepto, Daniel Isenberg (2011) define “Ecosistema de emprendimientos”, como “la interrelación y acción que surge entre diversos factores de la política, financiamiento, cultura, soporte capital humano, y mercado, que propician las condiciones adecuadas para el nacimiento de nuevas empresas” (p. 7).

Considerando el contexto de la investigación, la opción del uso del *cluster* sirve para organizar los recursos naturales, culturales, materiales, históricos y artesanales, que en este momento se desarrollan de forma aislada. Al ser un modelo flexible en términos de organización económica y social, el *cluster* se adapta a diferentes realidades. Modelo que, además, potencia diferentes emprendimientos no solamente los relacionados con el concepto empresarial, sino que permite también la articulación y el trabajo en redes de los diferentes agentes en el territorio.

Otro modelo de desarrollo económico que me parece importante destacar es el “modelo de flujos”, desarrollado por Capece (2007), que señala la falta de trabajo en conjunto, y nos da una idea de fenómeno estático, de elementos sin conexión; abordar el turismo desde el trabajo en redes nos invita a pensar el fenómeno turístico como un fenómeno que se desarrolla en un espacio productivo de flujos, es decir, el espacio turístico definido como un espacio de flujos: movimientos, tareas, actividades, prácticas sociales que conforman una red de flujos que definen un espacio turístico que se ponen

en movimiento a partir del deseo humano de viajar, de satisfacer sus necesidades de viajar (p. 32-33).

Los nuevos y actuales desarrollos teóricos, no invalidan, sino que enriquecen el modelo de *clusters*, cuyas bases teóricas y modelo se encuentran vigentes y en continua adaptación. El modelo de *clusters* se aplica a diferentes sectores de la economía, producción, servicios, grandes producciones, medianas, pequeñas y diferentes escalas de territorio.

Es un modelo dinamizador del turismo, de la competitividad turística; para el caso del turismo, Secall (2003) define la “competitividad turística” como:

La capacidad de los actores que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de la media del sector, de manera sostenible y sostenida; lo cual puede alcanzarse mediante la consecución de rentabilidades financieras por encima de la media en los ámbitos empresariales, y de rentabilidades sociales y ambientales como consecuencia de la actuación de organismos e instituciones públicas, así como consiguiendo la máxima satisfacción para los turistas (p.1).

Para Hassan (2000), “la competitividad turística se puede definir como la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (p. 27). Esta definición pone el énfasis en la habilidad de los destinos para generar y mantener ventajas comparativas y competitivas, a través de la innovación, la calidad y la diferenciación de sus productos y servicios turísticos. En el contexto del ecoturismo, la competitividad no solo se refiere a aspectos económicos y de mercado, sino también a la capacidad de los destinos para garantizar la conservación de los recursos naturales, la equidad social y la valorización de la cultura local. Como señala Valls (2003), la competitividad de un destino turístico se refiere a la capacidad de este para satisfacer de una manera más eficaz y eficiente (con relación a otros destinos) no solo la demanda de los consumidores, sino también los objetivos de tipo económico, social y ambiental de la comunidad local y de los diferentes actores que intervienen en el sector (p. 22).

Metodología

Enfoque y tipo de estudio

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo que busca comprender en profundidad las percepciones, experiencias y significados de los agentes sociales involucrados en el desarrollo del ecoturismo en el Municipio de Yala. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 390). Este enfoque resulta pertinente para el estudio del ecoturismo, ya que permite captar la complejidad y multidimensionalidad de los procesos sociales, culturales, económicos y ambientales que intervienen en su desarrollo.

Asimismo, el estudio combina elementos de la investigación exploratoria y descriptiva. Según Hernández-Sampieri y Mendoza, “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91). En este caso, si bien existen antecedentes sobre el ecoturismo en la provincia de Jujuy, se observa una vacancia en cuanto al análisis específico del Municipio de Yala y su vinculación con la competitividad y el desarrollo local. Por otra parte, los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). La investigación propone describir en detalle las condiciones actuales del ecoturismo en Yala, identificando los recursos, agentes, problemáticas y potencialidades del territorio.

Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, tanto primarias como secundarias.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza, “la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p. 443). En el caso del ecoturismo, esto implica un trabajo de campo intensivo que permita captar las perspectivas y experiencias de los agentes en su propio contexto.

Entre las principales técnicas de recolección de datos que se aplicaron en el estudio, se pueden mencionar:

1. *Observación participante*: consiste en la inmersión del investigador en el contexto de estudio, con el fin de observar y registrar los comportamientos, interacciones y eventos que ocurren en el mismo. Según Guber (2011), “la observación participante es el medio ideal para realizar descubrimientos, para examinar críticamente los conceptos teóricos y para anclarlos en realidades concretas, poniendo en comunicación distintas reflexividades” (p. 57). En este caso, se hacen visitas y recorridos por los principales atractivos y emprendimientos ecoturísticos de Yala, registrando las condiciones de los recursos turísticos, las prácticas de los agentes y las interacciones entre los mismos.
2. Entrevistas semiestructuradas: se hicieron entrevistas en profundidad con informantes claves del sistema turístico de Yala, como emprendedores, prestadores de servicios, autoridades municipales, referentes comunitarios y expertos en el tema. Según Hernández-Sampieri y Mendoza, “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o dudas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados” (p. 449). Se busca indagar en las percepciones, experiencias y valoraciones de los agentes en torno al desarrollo del ecoturismo en Yala, así como en las problemáticas, desafíos y propuestas de acción.
3. Análisis documental: se realiza una revisión y análisis de diversas fuentes secundarias, como informes técnicos, planes de desarrollo, normativas legales, estadísticas oficiales y estudios previos sobre el ecoturismo en Yala y en la provincia de Jujuy. Según Hernández-Sampieri y Mendoza, “los documentos, materiales y artefactos diversos le sirven al investigador

cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (p. 462). Esta técnica permitirá complementar y contrastar la información obtenida a través de las fuentes primarias, así como identificar las tendencias, desafíos y oportunidades del ecoturismo en el contexto regional y nacional.

4. Registro audiovisual: se utilizaron técnicas de registro audiovisual, como fotografías, videos y grabaciones de audio, para documentar los recursos, atractivos, emprendimientos y actividades ecoturísticas de Yala. Según Hernández-Sampieri y Mendoza, “las fotografías, los materiales audiovisuales y las grabaciones aportan a la investigación cualitativa una perspectiva más cercana de las vivencias y los acontecimientos, pues capturan momentos únicos y detallados” (p. 465). Este material no solo servirá como insumo para el análisis y la presentación de los resultados, sino también como herramienta para la sensibilización y la difusión de la riqueza natural y cultural del territorio.

Los datos recolectados a través de estas técnicas son sistematizados y analizados mediante procedimientos cualitativos, como la codificación, la categorización y la triangulación. Según Hernández-Sampieri y Mendoza, “el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario, codificarlos, identificar categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus relaciones” (p. 469). De ahí que se busca generar una interpretación holística y profunda de la realidad del ecoturismo en Yala, que permita no solo describir las condiciones actuales, sino también comprender las causas, consecuencias y posibilidades de transformación.

De esta manera, la metodología utilizada se basa en un enfoque cuali—cuantitativo, que busca generar un conocimiento profundo y transformador en nuestro objeto de estudio, el ecoturismo en el Municipio de Yala. A través de la combinación de diversas técnicas de recolección de datos y del involucramiento activo de los agentes locales en todas las etapas del proceso, se espera contribuir no solo al diagnóstico de las condiciones actuales, sino también a la formulación e implementación de propuestas concretas para el desarrollo sostenible del territorio.

Criterios de selección del caso y Unidad de análisis

La localidad de Yala ha sido seleccionada como caso de estudio por su relevancia y potencialidad para el desarrollo del ecoturismo en la provincia de Jujuy. Ubicada en la región de las Yungas, Yala cuenta con importantes recursos naturales y culturales, como el Parque Provincial Potrero de Yala, las Lagunas de Yala y una variada biodiversidad de flora y fauna. Asimismo, posee una rica historia y atractivo patrimonio cultural, vinculado a las comunidades originarias y a las tradiciones rurales de la zona.

Sin embargo, a pesar de este potencial, el desarrollo del ecoturismo en Yala es aún incipiente y enfrenta diversos desafíos, como la falta de infraestructura, la escasa capacitación de los agentes locales, la débil articulación entre el sector público y privado, y las dificultades para generar beneficios equitativos para la comunidad. Por ello, Yala resulta un caso relevante para analizar las condiciones de competitividad y las posibilidades de desarrollo del ecoturismo, en un contexto local específico.

La unidad de análisis del estudio es el Municipio de Yala, entendido como el conjunto de agentes, recursos, infraestructuras y dinámicas sociales, económicas y ambientales que intervienen en el desarrollo del ecoturismo en el territorio. Esto incluye a los emprendedores turísticos, los prestadores de servicios, las autoridades municipales, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales y los propios turistas. Asimismo, se considera la articulación de este sistema con otros subsistemas relevantes, como el sistema ambiental (áreas protegidas, recursos naturales, biodiversidad), el sistema cultural (patrimonio, identidad, tradiciones), el sistema económico (actividades productivas, empleo, ingresos) y el sistema político-institucional (políticas públicas, normativas, organismos de apoyo).

Cronograma del Trabajo Final Integrador (TFI)

Tabla N.º 1: Cronograma de Trabajo

Meses	Búsqueda bibliográfica	Trabajo de campo	Análisis de información	Preparación Primer Borrador	Trabajo Final
		Primera Etapa		Segunda Etapa	
1	X				
2	X	X			
3	X	X			
4		X			
5		X			
6		X	X		
7			X		
8			X	X	X
9		Primer Informe		X	X
10					X
11					X
12				Segundo Informe: TFI	

Fuente: Elaboración propia.

La investigación se llevó a cabo a lo largo de doce meses, divididos en dos etapas principales: una primera etapa de ocho meses dedicada a la planificación, recolección de datos y análisis inicial; y una segunda etapa de cuatro meses enfocada en la elaboración del trabajo y del informe final.

Análisis de competitividad y desarrollo de emprendimientos turísticos en Yala

Contexto actual del turismo en Yala

La localidad de Yala se erige en un destino de singular potencial para el desarrollo del ecoturismo, gracias a su excepcional patrimonio natural y cultural. Este territorio, ubicado en la región de las Yungas, alberga una biodiversidad asombrosa y paisajes de belleza incomparable que conforman el núcleo de su atractivo turístico. Sin embargo, el camino hacia la consolidación de Yala como un destino ecoturístico de referencia está sembrado tanto de oportunidades como de desafíos que requieren análisis para generar estrategias de desarrollo.

En el corazón de Yala se encuentra el Parque Provincial Potrero de Yala, un área protegida que abarca aproximadamente 1.700 hectáreas y que representa un microcosmos de los ecosistemas de las Yungas. Este parque no solo sirve como refugio para una variedad de especies endémicas y en peligro de extinción, sino que también ofrece a los visitantes la oportunidad de sumergirse en un ambiente natural prácticamente prístino. Las Lagunas de Yala, un conjunto de cuerpos de agua de origen glaciar ubicados a más de 2.000 metros sobre el nivel del mar, añaden un elemento adicional de atractivo paisajístico y ecológico al destino.

Imagen N.º 2: Collage Parque provincial “Potrero de Yala”



Fuente: Fotos del Autor (2024).

Su riqueza natural se complementa con un patrimonio cultural igualmente valioso. La región ha sido habitada por comunidades originarias durante milenios, y sus tradiciones, artesanías y festividades forman parte integral del tejido cultural local. La arquitectura vernácula, que refleja la adaptación de las comunidades a su entorno natural, constituye otro elemento de interés para los visitantes interesados en la intersección entre cultura y naturaleza.

No obstante, a pesar de estos atributos excepcionales, el desarrollo turístico de Yala se encuentra aún en una etapa incipiente. La infraestructura turística es limitada y, en muchos casos, inadecuada para atender las expectativas de un mercado ecoturístico cada vez más exigente. La capacitación del personal local en temas de ecoturismo y atención al visitante es insuficiente, lo que puede comprometer la calidad de la experiencia turística. Además, la accesibilidad a algunos de los atractivos más destacados del área se restringe, lo que dificulta su aprovechamiento turístico (Rivero, 2015).

Imagen N.º 3: Mapa Turístico Municipalidad de Yala



Fuente: Foto del Autor (2024).

Para obtener una aproximación cuantitativa sobre el impacto del ecoturismo en Argentina, y particularmente en la provincia de Jujuy, es esencial analizar datos de

demanda que permita identificar tendencias y evaluar el rol que juega esta modalidad turística en el desarrollo económico e impacto ambiental. La aproximación cuantitativa se centra en los datos oficiales del documento *Turismo de Naturaleza* (Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, 2023), datos captados a través de la Encuesta de Turismo Internacional (ETI) para turistas no residentes y la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH) para turistas residentes. Analizamos también información proporcionada por responsables del Observatorio de Turismo de la Provincia de Jujuy, información que pertenece al anuario estadístico de la provincia de Jujuy para el año 2023, que no se publicó al momento de efectuar la investigación. Es necesario aclarar que a la fecha el Ministerio de Turismo de la Nación se disolvió y desde diciembre de 2023 sus funciones pasaron al Ministerio del Interior.

El documento mencionado no proporciona una definición conceptual de turismo de naturaleza, considera una serie de actividades que se realizan en entornos naturales y que son captadas por los instrumentos de recolección de datos, y se resumen en la siguiente tabla.

Tabla N.º 2: Actividades relevadas según instrumento empleado

Instrumento de recolección	Actividades que considera
Encuesta de Turismo Internacional (ETI)	• Turismo aventura. • Actividades de baja dificultad en medios naturales (senderismo, observación de aves, etc.). • Visita a parques nacionales. • Actividades en la nieve.
Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH)	• Visitas a espacios rurales, como estancias, granjas, etc. • Visitas a parques nacionales o provinciales, reservas, etc. • Esquí, snowboard u otro deporte de nieve. • Realizaron deportes de aventura

	como mountain bike, montañismo, rafting, travesías, Ala delta, etc. • Otras actividades en espacios abiertos y naturales.
--	--

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Dirección Nacional de Mercados y Estadística, Subsecretaría de Desarrollo Estratégico, Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2023, noviembre). *Turismo de naturaleza*, p.5. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. <https://www.turismo.gob.ar>

Se debe mencionar que las actividades que se enumeran no implican necesariamente que se den en ámbitos donde se concilie el desarrollo turístico con la conservación del medioambiente y el bienestar de las comunidades locales, siguiendo a la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES, 2015) que define al ecoturismo como “un viaje responsable a áreas naturales que conserva el ambiente, sustenta el bienestar de la población local e implica interpretación y educación” (p. 1). Es decir, que no podemos afirmar que las actividades ocurran bajo una filosofía de conservación del ambiente, que sustenten el bienestar de la población local ni favorezcan la interpretación y educación. Existen investigaciones y estudios que dan cuenta de que no todas las veces la actividad turística de naturaleza sea promotora del cuidado del medioambiente y de un vínculo respetuoso de las comunidades locales.

En cuanto al turismo internacional (relevado a través de la ETI, 2022), vemos que 1 de cada cinco turistas realizaron algún tipo de actividad relacionada con el turismo de naturaleza, y la participación del total de turistas que se encuadran en la modalidad fue del 31,9 % para el 2022.

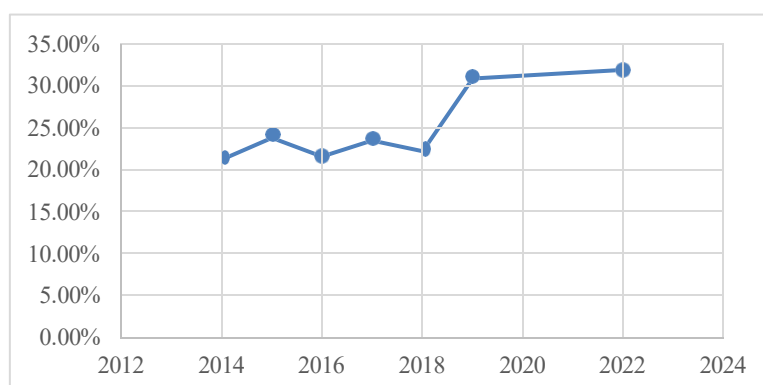
Tabla N.º 3: Participación anual de los turistas que realizaron Turismo de Naturaleza durante su visita a la Argentina, según la ETI

Año	Total Turistas	Turismo de Naturaleza	Peso % sobre el total
2014	2.828.771	601.029	21,20 %
2015	2.640.394	628.308	23,80 %
2016	2.579.355	556.505	21,60 %
2017	2.692.085	631.762	23,50 %
2018	3.163.961	702.703	22,20 %
2019	3.431.860	1.061.239	30,90 %
2022	1.497.637	477.801	31,90 %

Fuente: Elaboración propia, adaptado de la Tabla “Participación anual de los turistas que realizaron Turismo de Naturaleza durante su visita a la Argentina”, Dirección Nacional de Mercados y Estadística, Subsecretaría de Desarrollo Estratégico, Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2023, noviembre). *Turismo de naturaleza*, p.5. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. <https://www.turismo.gob.ar>

La Tabla N.º 3 nos muestra que para los años anteriores a la Pandemia de COVID-19, que afectó la actividad, se observa una estabilidad en los porcentajes de participación, excepto para el año 2019, año en que se incorpora en la encuesta la categoría “Actividades de baja dificultad en medios naturales”, por lo que se puede inferir que existían turistas que no se captaban, pero llevaron a cabo actividades relacionadas el turismo de naturaleza.

Gráfico N.º 1: Turistas de Naturaleza, peso % sobre el total de turistas, según ETI. Serie 2012-2022



Fuente: Elaboración propia (2024).

La siguiente tabla nos presenta la incidencia porcentual de las actividades relevadas para el año 2022, según la ETI.

Tabla N.º 4: Participación en % de actividades. Año 2022

Actividad	Participación Anual %
Turismo aventura	6,4
Baja dificultad en medios naturales	27,4
Visitas a parques nacionales	9,1
Actividades en la nieve	3,7

Fuente: Elaboración propia, adaptado de la Tabla “Participación anual de los turistas que realizaron actividades de turismo de naturaleza durante su visita a la Argentina”.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, podemos decir que, para el caso del municipio de Yala, todas las actividades son de posible realización, excepto “Actividades en la nieve”; ya que si bien se dan nevadas, no son frecuentes ni suficientes como para realizar este tipo de actividad específica. En el municipio de Yala no existe un parque nacional, pero se encuentra el Parque Provincial Potrero de Yala, por lo que es potencialmente posible captar el turismo cuyo interés es la visita de parques.

Podemos decir entonces que el potencial de captar y generar un flujo de demanda de turismo internacional, cuyo interés es el turismo de naturaleza, es posible y constituye un área en crecimiento en la provincia de Jujuy.

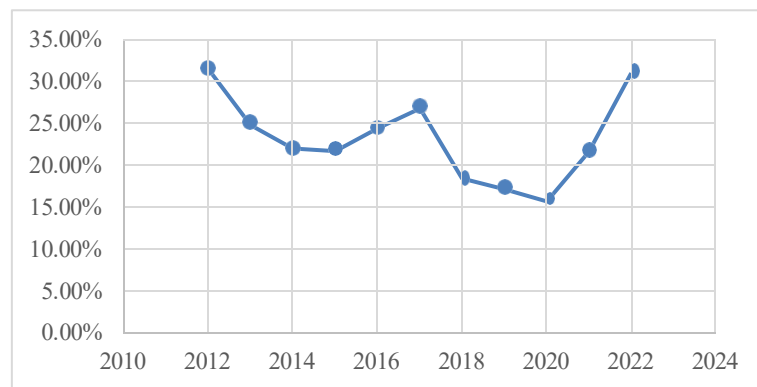
En cuanto al turismo interno, relevado por la “Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares” (EVyTH), se muestra que la demanda es más volátil respecto a la de turistas extranjeros; esa volatilidad ha registrado variaciones de hasta más de tres millones de merma, comparando 2017 con 2018. “Se observa que el turismo de naturaleza ha tenido, primero, una importante caída, pasando del 31,5 % al 17,2 % del turismo total en 2019; y, luego, un gran repunte, acomodándose en el 31 % en 2022” (Dirección Nacional de Mercados y Estadística, 2023, p. 12).

Tabla N.º 5: Participación anual de los turistas que realizaron Turismo de Naturaleza, durante su viaje por Argentina. EVyTH.

Año	Total: turistas	de Naturaleza.	Peso % sobre el total
2012	29.330.580	9.236.126	31,50 %
2013	30.242.823	7.502.189	24,80 %
2014	28.923.565	6.359.266	22,00 %
2015	27.172.794	5.901.941	21,70 %
2016	25.564.905	6.236.922	24,40 %
2017	30.374.885	8.133.340	26,80 %
2018	27.522.410	5.062.657	18,40 %
2019	26.756.716	4.601.683	17,20 %
2020	12.298.739	1.930.694	15,70 %
2021	17.917.470	3.863.155	21,60 %
2022	31.047.267	9.632.597	31,00 %

Fuente: Elaboración propia, adaptado de la Tabla “Participación anual de los turistas que realizaron turismo de naturaleza durante su viaje por Argentina”.

Gráfico N.º 2: Turistas de Naturaleza, peso % sobre el total de turistas, según EVyTH.



Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla N.º 6: Actividades realizadas por turistas nacionales. Año 2022

Actividades	Participación%
Visitaron parques nacionales o provinciales, reservas, etc.	20,1
Realizaron deportes de aventura como mountain bike, montañismo, rafting, travesías, Ala delta, etc.	9,6
Visitaron espacios rurales como estancias, granjas, etc.	8,4
Otras actividades en espacios abiertos y naturales	5,9
Hicieron esquí, snowboard u otro deporte de nieve	1

Fuente: Elaboración propia, adaptado de la Tabla “Turistas según actividad realizada”, Dirección Nacional de Mercados y Estadística”.

La principal actividad realizada por los turistas con interés en el turismo de naturaleza fue la visita a parques en sus diferentes escalas territoriales.

Es importante destacar, al respecto y nuevamente, que el municipio de Yala cuenta con el Parque Provincial Potrero de Yala como su principal atractivo turístico.

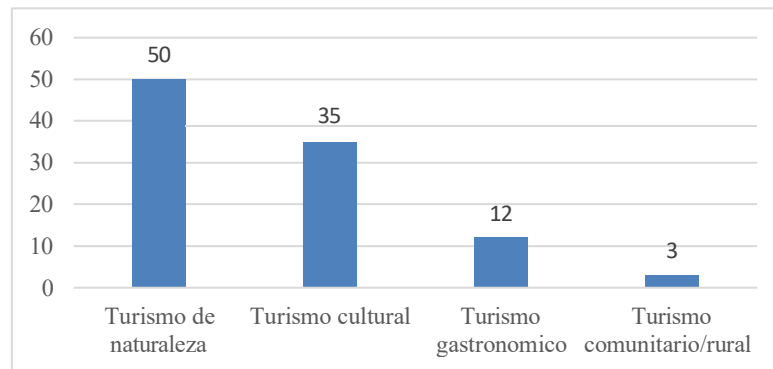
La demanda de turismo de naturaleza es un mercado al que el municipio de Yala debe tener como objetivo para generar sustentabilidad, ya que posee potencialmente todos los recursos para desarrollar una posición estratégica de importancia.

En el caso de los datos brindados por el Ministerio de Turismo de la provincia de Jujuy, es información perteneciente al Anuario estadístico 2023, anuario que no se publicó al momento de efectuarse este estudio.

Los datos obtenidos se refieren al total de turistas que se alojaron en distintos tipos de hospedaje durante su visita a la provincia. En 2023 se registraron 1.537.152 personas, el 16 % se corresponde con turistas internacionales y el 84 % a turistas nacionales. Es importante destacar que, del porcentaje de turistas nacionales, el 46 % se corresponden a visitantes de la provincia de Buenos Aires.

La actividad de interés que motivó la visita destaca, principalmente, el turismo de naturaleza con el 50 %.

Gráfico N.º 3: Actividades de Interés Año 2023. Turistas Argentinos y Extranjeros en %



Fuente: Elaboración Propia (2024).

La importancia del turismo de naturaleza como actividad dentro de la actividad turística tiene indudablemente un impacto positivo, como nos muestran las estadísticas, esta representa aproximadamente el 30 % del interés de los viajeros para realizar turismo en todas sus regiones. Sin embargo, el desafío sigue siendo, sin dudas, ver reflejado estos números con un impacto en las economías locales, transformándolas en sustentables. Este impacto además deberá redundar en la mejora de la calidad de vida de la población, como así también en la conservación del patrimonio cultural, histórico y la conservación del medioambiente, entre otros principios que constituyen los valores fundamentales del ecoturismo.

Análisis de la competitividad

Para evaluar la competitividad de los emprendimientos turísticos en Yala, es pertinente recurrir al modelo del “diamante competitivo”, propuesto por Porter y adaptado al contexto del turismo por Gutiérrez y Bordas. Este marco teórico permite un análisis integral de los factores que influyen en la competitividad del destino, considerando cuatro dimensiones principales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores se refieren a los recursos y capacidades con los que cuenta el destino para desarrollar su oferta turística. En este aspecto, la principal fortaleza de Yala radica en su riqueza natural y paisajística única. El Parque Provincial Potrero de Yala y las Lagunas de Yala constituyen atractivos de primer nivel que pueden competir con destinos ecoturísticos reconocidos a nivel internacional. La diversidad de ecosistemas presentes en un área relativamente pequeña permite ofrecer experiencias variadas a los visitantes, desde caminatas por selvas nubladas hasta observación de aves en humedales de altura. Además, la cercanía de Yala a la capital provincial, San Salvador de Jujuy, facilita el acceso de los turistas y la logística operativa de los emprendimientos turísticos.

Sin embargo, estas ventajas naturales se ven contrarrestadas por debilidades significativas en términos de infraestructura y capital humano. La infraestructura turística existente es, en muchos casos, insuficiente o inadecuada para atender las necesidades de un turismo sostenible y de calidad. Los senderos, centros de interpretación y miradores son escasos o requieren mejoras sustanciales. La oferta de alojamiento es limitada y no siempre cumple con los estándares esperados por el turista interesado en experiencias ecoturísticas.

Imagen N.º 4: Registro de establecimientos de alojamiento de Yala

YALA (Ruta Nac. 9 - 14 km. - 1.444 m.s.n.m.) - 195 plazas - 8 establecimientos			
CATEG	ESTABLECIMIENTO	DOMICILIO	CONTACTO
Est. Alq. Tur.	ROBLE VIEJO	Los Nogales	0388- 155830585
Est. Alq. Tur.	NOGALEJO HAMAKUY	Los Nogales	0388- -155216430
Hosteria* leg 154 pl.34	MELODIAS DE LA NATURALEZA www.hosteriamelodias.com.ar naturalaza_yala@hotmail.com	Juan Ignacio Gorriti 528 Yala	0388-155898507 0388-154797411
Est. Alq. Tur.	CABANA ECOTURISTICA VALLE DE YALA facebook /cabanas_valles_de_yala	Pedro Ortiz de Zarate 912 Los Nogales	011 1566105368 3884139404
Est. Alq. Tur. Leg.476 pl.08	JUJUMA www.hospedajejujuma.wixsite.com/jujuy hospedajejujuma@gmail.com	Martin R. Galan 320	3884682916
Est. Alq. Tur. leg 339 pl.10	LAS HORTENSIAS www.cabaniashortensias.com eym1939@hotmail.com	Pedro Ortiz de Zarate 1333	0388-4223938 0388- 156869900
Comp. Tur. leg 050 pl.79	EL REFUGIO www.elrefugiodeyala.com.ar elrefugiodeyala@gmail.com	Ruta Nac. 9 - Km. 14	0388-4909344 0388-154210320
Est. Alq. Tur. leg 502 pl.19	CASAQUINTAS NOGALENAS giure@intramet.net	Pedro Ortiz de Zarate 1291	388 5801052 388 6029446
Est. Alq. Tur. leg 508 pl.07	CASA ROMA roma180@outlook.com	AV. Churqui Choque Vilca 136 San Pablo de Reyes	3884721984 3884381576
Est. Alq. Tur.	LOS NIDOS instagram@los.nidos	Los Nogales	388-155010865 3516178486

Fuente: Foto del Autor (2024). Planilla de registro de casilla de turismo del municipio de Yala.

Tomando como referencia los sitios de alojamiento registrados por la casilla de turismo del municipio de Yala podemos observar que son escasos, en relación con la dispersión territorial que tiene el municipio. La mayoría se concentra en la zona de la subida a las Lagunas de Yala, conocida con el nombre “Los Nogales” y algunas en el pueblo de Yala. El servicio que ofrecen, en su gran mayoría, está concentrado solo en alojamientos, sin actividades de turismo activo o ecoturismo.

En esta misma zona también se concentran los pocos restaurantes o casas de venta de comida, como un servicio turístico más, dentro del municipio. Los restaurantes ofrecen al turista servicios de comida con productos de la zona, como la trucha y comidas regionales, brindando en su mayoría un servicio orientado a clases medias y populares, no se han detectado ofertas orientadas a un mercado exclusivo o de lujo.

En ese sentido, podemos decir que, tanto en el recurso hotelero como en el gastronómico, se evidencia falta de capacitación, para el visitante en particular y el ecoturismo en general. A partir de lo mencionado, se observa que no es la atención al cliente una variable de relevancia, por lo que se genera una serie de falencias que se traducen en la prestación de los servicios.

Otra dificultad que se presenta es la formación o capacitación en idiomas, tanto en la atención a clientes como en la inversión en cartelería y señalización en distintos idiomas. En este sentido, la formación en idiomas, interpretación ambiental y la gestión sostenible del turismo son áreas que requieren una atención urgente para mejorar la competitividad del destino.

La falta de mantenimiento de los principales senderos y caminos de tierra que sirven de acceso a los atractivos, como las Lagunas de Yala, el camino que une Yala con Termas de Reyes; los cuales presentan desmoronamientos por ser caminos de montañas y, en épocas estivales, algunos se vuelven inaccesibles. Es esta otra variable de relevancia observada, la que impide el desarrollo normal de actividades relacionadas con el turismo como caminatas, guiados, excursiones, cabalgata, entre otros. Esto limita el aprovechamiento pleno del potencial turístico del área y puede generar experiencias insatisfactorias para los visitantes (Paz, 2023).

Imagen N.º 5: Cartel Turístico de bienvenida al “Gran Jujuy”, mirador de León sobre Ruta N.º 9.



Fuente: Foto del Autor (2024).

La foto anterior muestra el deterioro de la cartelería. La falta de inversión en recursos turísticos representa un gran obstáculo para generar desarrollo en estas zonas de pre Yungas. La falta de interés y las pocas acciones realizadas por los gobiernos locales se contrasta con el esfuerzo y el trabajo de los emprendimientos realizados por sus pobladores; en este sentido podemos mencionar emprendimientos dedicados al turismo, como las ferias de artesanías, ubicados en León a la vera del camino que nos dirige a la Quebrada de Humahuaca, que conformando una pequeña cooperativa de residentes del pueblo de León, vienen trabajando en potenciar sus producciones a través del turismo.

Imagen N.º 6: Mirador de León



Fuente: ibíd.

Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda se refieren al perfil y las características de los turistas que visitan o podrían visitar Yala. En este aspecto, una de las principales oportunidades para Yala radica en el creciente interés global por el ecoturismo y el turismo de naturaleza. Según la Organización Mundial del Turismo.

Además, existe un potencial significativo para atraer tanto a turistas nacionales como internacionales. A nivel nacional, el turismo interno en Argentina ha mostrado una tendencia creciente, en los últimos años, con un interés particular por destinos que ofrecen experiencias en la naturaleza. A nivel internacional, el Noroeste argentino, y en particular la provincia de Jujuy, ha ganado visibilidad como destino turístico, lo que podría beneficiar a Yala como un complemento ideal para itinerarios que incluyen destinos más conocidos como la Quebrada de Humahuaca.

Sin embargo, Yala también enfrenta amenazas en términos de demanda. La competencia de otros destinos ecoturísticos en la región es intensa. Destinos como el Parque Nacional Calilegua en la misma provincia de Jujuy o el Parque Nacional “El Rey” en la vecina provincia de Salta, ofrecen experiencias similares y, en algunos casos, cuentan con una infraestructura más desarrollada y un posicionamiento más fuerte en el mercado.

Otro desafío importante lo representa la estacionalidad de la demanda. La afluencia de visitantes a Yala se concentra principalmente en los meses de verano y durante las vacaciones de invierno, lo que genera periodos de baja ocupación que afectan la rentabilidad de los emprendimientos turísticos. Desarrollar estrategias para atraer visitantes durante la temporada baja y así diversificar la oferta y actividades para todo el año son tareas pendientes para mejorar la competitividad del destino.

Además, es importante considerar los posibles cambios en las preferencias de los turistas. La pandemia de COVID-19 ha acelerado algunas tendencias, como la búsqueda de destinos menos masificados y de experiencias al aire libre, lo que podría beneficiar a Yala. Sin embargo, también ha aumentado la preocupación por la salud y la seguridad, lo que requiere una adaptación de los servicios turísticos para cumplir con nuevos estándares y expectativas.

Imagen N.º 7: Planilla de Atención en mostrador

FIN VÍFOT - PLANILLA DE ATENCIÓN EN MOSTRADOR

MES: _____

FECHA	RESERVENA HABITUAL	Personas que realizan la reserva		Método de CONSULTA	Nº DE RESERVAS	ALIMENTOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	MEDIO DE ARRIBO A YALA	MOTIVO DE VIAJE	ACTIVIDADES DE INTERÉS	GASTO	Disponibilidad	Nota al PPT
		Presencial	Por teléfono										
14/05/2024	Ba. Ba.	X		X	34	X	X	X	X	X	25.00	X	X
15/05/2024	Ba. Ba.	X		X	28	X	X	X	X	X	20.00	X	X
16/05/2024	Ba. Ba.	X		X	35	X	X	X	X	X	25.00	X	X
17/05/2024	Ba. Ba.	X		X	22	X	X	X	X	X	20.00	X	X
18/05/2024	Ba. Ba.	X		X	45	X	X	X	X	X	35.00	X	X
19/05/2024	Ba. Ba.	X		X	30	X	X	X	X	X	25.00	X	X
20/05/2024	Ba. Ba.	X		X	50	X	X	X	X	X	40.00	X	X
21/05/2024	Ba. Ba.	X		X	40	X	X	X	X	X	30.00	X	X
22/05/2024	Ba. Ba.	X		X	30	X	X	X	X	X	25.00	X	X
23/05/2024	Ba. Ba.	X		X	30	X	X	X	X	X	25.00	X	X
24/05/2024	Ba. Ba.	X		X	51	X	X	X	X	X	40.00	X	X
25/05/2024	Ba. Ba.	X		X	28	X	X	X	X	X	20.00	X	X

Fuente: Foto de Autor (2024).

La planilla anterior, tomada de la Casilla de Turismo del municipio de Yala da cuenta de que existe un flujo de turistas nacionales, sin embargo, no da cuenta de todo el movimiento turismo interno que existe en la zona, sobre todo en las épocas de verano en que suele visitarse especialmente el camping del pueblo de Yala. Así también no considera los emprendimientos dedicados al turismo que se encuentran en la zona de los Nogales, camino a las Lagunas de Yala.

Sectores conexos y de apoyo

Los sectores conexos y de apoyo abarcan las industrias y servicios que complementan y fortalecen la oferta turística. En este punto, una de las principales fortalezas de Yala es la presencia de productores locales de alimentos y artesanías. La gastronomía local, basada en productos autóctonos y técnicas tradicionales, representa un atractivo adicional para los visitantes y una oportunidad para diversificar la experiencia turística. Las artesanías locales, que incluyen tejidos, cerámicas y trabajos

en madera, no solo constituyen un producto turístico en sí mismo, sino que también contribuyen a la autenticidad y el carácter distintivo del destino.

Además, la existencia de operadores turísticos especializados en la región representa una ventaja competitiva para Yala. Estos operadores, con su conocimiento del territorio y su experiencia en el mercado ecoturístico, pueden desempeñar un papel crucial en la promoción y comercialización del destino, así como en el desarrollo de productos turísticos innovadores y adaptados a las necesidades de los diferentes segmentos de mercado.

Sin embargo, Yala también enfrenta debilidades significativas en términos de sectores conexos y de apoyo. Una de las principales limitaciones es la oferta limitada de servicios complementarios, como transporte especializado y guías turísticos altamente capacitados. La falta de un sistema de transporte público eficiente dentro del municipio hacia los principales atractivos dificulta el movimiento de los turistas y limita su capacidad para explorar el destino de manera independiente. Asimismo, la escasez de guías locales, con formación en interpretación ambiental y cultural, restringe la calidad de la experiencia turística y la capacidad para transmitir el valor y la importancia del patrimonio natural y cultural de Yala; a pesar de que el gobierno provincial gestionó en el año 2004 la implementación de la carrera de Guías de Turismo a lo largo y ancho de toda la provincia, y de esta forma se fueron generando diferentes tipos de orientación de acuerdo con la región y sus recursos naturales, históricos y culturales. En ese mismo año, se creó en el Instituto de Formación Docente N.º 5 de Lozano (parte del municipio de Yala) la carrera Guía y Técnico Superior en Turismo con Orientación en Turismo receptivo, a pesar de lo cual no existen guías especializados. Asimismo, otra debilidad importante es la escasa articulación entre los diferentes agentes de la cadena de valor turística. La falta de coordinación entre alojamientos, operadores turísticos, productores locales y autoridades municipales da como resultado una oferta turística fragmentada y en la pérdida de oportunidades para crear sinergias y economías de escala. Esta desarticulación también dificulta la implementación de estándares de calidad y sostenibilidad consistentes en todo el destino (Troncoso, op.cit.).

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se refiere a las condiciones

que rigen la creación, organización y gestión de las empresas turísticas, así como la naturaleza de la competencia. Entre estas últimas, una de las principales fortalezas de Yala, en este ámbito, es la existencia de emprendimientos locales con un profundo conocimiento del territorio. Estos emprendimientos, a menudo gestionados por miembros de la comunidad local, tienen una comprensión íntima de los recursos naturales y culturales del área, así como de las dinámicas sociales y económicas locales. Este conocimiento representa una ventaja competitiva significativa, ya que permite desarrollar productos turísticos auténticos y arraigados en el territorio.

Dentro de esta línea, existen unos cuantos emprendimientos que son importantes mencionar por su capacidad de autogestión y generación de agencia en los términos de las propuestas de productividades reflexivas, entendiendo las mismas como oportunidades generadas desde los propios intereses que combinan el conocimiento local y las estrategias de información, y el conocimiento global, lo que posibilita desarrollar un emprendimiento de forma sustentable.

Para ilustrar lo anteriormente dicho tomamos como emprendimientos representativos dos ejemplos: la Feria del Pan Casero y Artesanía de Yala y el Museo Militar “27 de abril, Combate de León” en León.

Imagen N.º 8: Collage de Feria “Pan Casero y Artesanía”, Yala



Fuente: Foto del Autor (2024).

La feria arriba mencionada es una propuesta que surge de los propios pobladores para atender la demanda, principalmente, del turismo local e interno, dicha propuesta se compone de la exposición de diversos stands de venta con propuestas de panificación local, como bollos, budines, producciones artesanales, entre otros, a la que pueden concurrir las familias, además de presenciar eventos de músicos locales, festivales folclóricos y bailes tradicionales.

Imagen N.º 9: Collage Museo 27 de Abril “Batalla de León”



Fuente: Foto del Autor (2024).

Por otro lado, el museo surge de la iniciativa del dueño de una sala histórica para visibilizar la “Batalla de León” como referencia histórica de aquella que se desarrolló en el territorio provincial, como parte de la lucha por la independencia de la Nación.

La limitada capacidad de inversión de los emprendimientos locales representa otro desafío importante. Muchos de los negocios turísticos en Yala son pequeñas empresas familiares o emprendimientos comunitarios que carecen del capital necesario para realizar mejoras significativas en infraestructura o para invertir en marketing y promoción. Esta situación limita su capacidad para competir efectivamente en un mercado cada vez más exigente y globalizado .

Enfrenta también debilidades significativas en términos de estrategia empresarial y estructura del sector. Una de las principales limitaciones es la falta de una visión

estratégica compartida para el desarrollo turístico del municipio. La ausencia de un plan de desarrollo turístico integral que articule los esfuerzos de los diferentes agentes y establezca objetivos claros, a mediano y largo plazo, dificulta la coordinación de acciones y la optimización de recursos .

Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

A partir de la descripción y el análisis realizado, aplicamos la técnica FODA, herramienta que nos permite presentar de manera concreta y, a modo de síntesis, la posición estratégica del municipio de Yala, tanto desde la óptica o eje de la competitividad como de destino turístico para la posible implantación de emprendimientos turísticos. Nos dice Campbell, Stonehouse y Evans (2008):

Esencialmente, como señalan Haberberg y Rieple (2001) en su tratamiento completo del tema, el análisis DAFO no debería considerarse como el punto de partida, sino que con el fin de llegar a una valoración DAFO correcta, es necesario realizar otros análisis con anterioridad (p. 249).

La valoración competitiva lograda permite establecer líneas estratégicas de referencia a las características descritas, y como proceso principal de la aplicación de la herramienta.

Fortalezas

1. Profundo conocimiento local del territorio: Los emprendimientos turísticos en Yala están gestionados por miembros de la comunidad que poseen un conocimiento local de los recursos naturales y culturales, permitiendo el desarrollo de productos turísticos auténticos y diferenciados.
2. Riqueza natural y cultural: Yala cuenta con recursos naturales de primer nivel, como el Parque Provincial Potrero de Yala y las Lagunas de Yala, capaces de competir con destinos ecoturísticos reconocidos a nivel internacional.
3. Potencial para experiencias ecoturísticas únicas: La diversidad de ecosistemas y la riqueza cultural ofrecen oportunidades para desarrollar experiencias ecoturísticas especializadas, como el turismo científico y la observación de aves.

4. Sectores conexos que fortalecen la oferta: La presencia de productores locales de alimentos y artesanías, junto con operadores turísticos especializados, enriquece la autenticidad del destino y añade valor a la experiencia turística.
5. Accesibilidad geográfica: La cercanía de Yala a la capital provincial, San Salvador de Jujuy, facilita el acceso de turistas y la operación logística de los emprendimientos turísticos.

Oportunidades

1. Creciente demanda global por el ecoturismo: El aumento sostenido del interés por el ecoturismo y el turismo de naturaleza, a nivel mundial, representa una oportunidad significativa para posicionar a Yala como un destino líder en este segmento.
2. Atracción de turistas nacionales e internacionales: Yala puede captar tanto al turismo interno, en crecimiento en Argentina, como a visitantes internacionales interesados en experiencias auténticas y sostenibles.
3. Desarrollo de alianzas estratégicas: La formación de alianzas con otros destinos y de operadores turísticos de la región puede potenciar la promoción conjunta y facilitar la integración de Yala en circuitos turísticos más amplios.
4. Implementación de prácticas de turismo sostenible: La adopción de sistemas de gestión ambiental y de certificaciones en turismo sostenible puede mejorar la competitividad del destino y atraer a un segmento de mercado más consciente y de mayor valor.
5. Innovación en la oferta turística: Existe la posibilidad de desarrollar productos turísticos especializados y diferenciados, como rutas de senderismo interpretativo, talleres de artesanía tradicional o programas de voluntariado en conservación, para atraer a nichos de mercado específicos.

Debilidades

1. Ausencia de una visión estratégica integral: Falta de un plan de desarrollo turístico que articule los esfuerzos de los diferentes agentes, lo que dificulta la coordinación de acciones y la optimización de recursos.

2. Capacidad de inversión limitada: Los emprendimientos locales, mayormente pequeñas empresas familiares, carecen del capital necesario para mejorar la infraestructura o invertir en estrategias de marketing y promoción.
3. Infraestructura turística deficiente: Las instalaciones actuales no cumplen con los estándares necesarios para un turismo sostenible y de calidad, limitando la capacidad del destino para atender adecuadamente a los visitantes.
4. Escasa colaboración entre agentes turísticos: Existe una falta de cooperación entre los prestadores de servicios turísticos, lo que genera una oferta fragmentada y disminuye el potencial para crear experiencias más completas y competitivas.
5. Déficit de capacitación en ecoturismo: La falta de formación específica en ecoturismo y atención al visitante reduce la calidad del servicio y limita la innovación en la oferta turística.

Amenazas

1. Intensa competencia regional: Otros destinos ecoturísticos en la región, como el Parque Nacional Calilegua, ofrecen experiencias similares, lo que podría limitar la competitividad de Yala.
2. Estacionalidad de la demanda: La concentración de visitantes en temporadas específicas genera periodos de baja ocupación, afectando la rentabilidad de los emprendimientos turísticos.
3. Cambios en las preferencias de pospandemia: El aumento en la demanda de destinos que garanticen seguridad y salud, tras la pandemia de COVID-19, requiere adaptaciones en los servicios turísticos para cumplir con nuevos estándares y expectativas.
4. Acceso limitado a financiamiento: Las dificultades para acceder a financiamiento e incentivos para inversiones en turismo sostenible podrían limitar el crecimiento y la implementación de prácticas necesarias para el desarrollo de un ecoturismo competitivo.
5. Impactos del cambio climático: El cambio climático y sus efectos potenciales sobre los recursos naturales representan una amenaza significativa para la sostenibilidad del destino y la viabilidad de ciertas actividades turísticas en Yala.

Desarrollo de emprendimientos turísticos

Considerando los recursos y los factores que hacen al municipio ecoturístico hemos encontrado que los emprendimientos turísticos de esta zona requieren de un enfoque integral que aborde las debilidades identificadas y capitalice las fortalezas y oportunidades del destino. Este proceso debe estar fundamentado en principios de sostenibilidad, inclusión y autenticidad, alineados con los valores del ecoturismo y las expectativas de un mercado turístico cada vez más consciente y exigente.

En este contexto, el fortalecimiento de capacidades emerge como una prioridad fundamental para mejorar la competitividad de los emprendimientos turísticos en Yala. La implementación de programas de capacitación continuos y adaptados a las necesidades locales se presenta como una estrategia crucial. Estos programas deben abordar temas como gestión turística sostenible, atención al cliente, interpretación ambiental y cultural, y marketing digital. Es importante destacar que estos esfuerzos de capacitación no deben limitarse a los propietarios y empleados de los emprendimientos turísticos, sino extenderse a otros agentes de la comunidad que interactúan con los visitantes. Además, el intercambio de experiencias con otros destinos ecoturísticos exitosos, tanto a nivel nacional como internacional, puede constituir una herramienta valiosa para inspirar la innovación y la adopción de mejores prácticas .

Paralelamente, la mejora de la infraestructura y los servicios se erige en otro aspecto crítico para el desarrollo de emprendimientos turísticos competitivos en Yala. La inversión en infraestructura básica, incluyendo accesos, señalización y centros de interpretación, es fundamental. Sin embargo, es crucial que estas mejoras no solo faciliten la experiencia del visitante, sino que también minimicen el impacto ambiental y respeten el carácter natural y cultural del destino. En este sentido, la promoción de alojamientos ecoturísticos, que integren prácticas sostenibles y arquitectura local, puede constituir una estrategia efectiva para diferenciar la oferta de Yala y atraer a un segmento del mercado de mayor valor .

La diversificación y diferenciación de productos turísticos se presenta como otro elemento fundamental para aumentar la competitividad de Yala como destino ecoturístico. El desarrollo de experiencias turísticas innovadoras que combinen de manera armoniosa los elementos naturales y culturales del territorio, fomentando la participación de la comunidad local, es esencial. Estas experiencias pueden incluir rutas

de senderismo interpretativo, talleres de artesanía tradicional, experiencias gastronómicas basadas en productos locales, o programas de voluntariado en proyectos de conservación. Adicionalmente, la creación de productos especializados para diferentes segmentos de mercado, como la observación de aves, el turismo científico o el turismo de aventura sostenible, puede contribuir a posicionar a Yala como un destino de nicho altamente competitivo (Weaver, 2001).

En este marco, la articulación y el trabajo en red se erigen en aspectos cruciales para el desarrollo turístico de Yala. El fomento de la creación de un *cluster* turístico local que integre a emprendedores, proveedores, instituciones de apoyo y la comunidad, en general, se presenta como una estrategia prometedora. Este *cluster* puede facilitar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la creación de sinergias entre los diferentes agentes del sector turístico. Asimismo, el establecimiento de alianzas estratégicas con otros destinos y operadores turísticos de la región puede ayudar a Yala a integrarse en circuitos turísticos más amplios y a beneficiarse de estrategias de promoción conjunta (Porter, 1998).

El marketing y la promoción juegan un papel crucial en el desarrollo de emprendimientos turísticos competitivos. El desarrollo de una marca destino que resalte la identidad ecoturística de Yala y comunique de manera efectiva sus valores de sostenibilidad y autenticidad se presenta como una necesidad imperante. La implementación de estrategias de marketing digital y colaborativo puede aumentar la visibilidad del destino y permitir una comunicación más directa y personalizada con los potenciales visitantes. Es fundamental que estas estrategias de marketing se alineen con los principios del turismo responsable y eviten la promoción de prácticas insostenibles o la creación de expectativas irreales (Font & McCabe, 2017).

La gestión sostenible constituye un pilar fundamental en el desarrollo de los emprendimientos turísticos de Yala. La implementación de sistemas de gestión ambiental en los emprendimientos turísticos, que incluyan prácticas de conservación de recursos, manejo de residuos y uso de energías renovables, es crucial. Además, el desarrollo de indicadores de sostenibilidad y un sistema de monitoreo de impactos, que permita evaluar y ajustar continuamente las prácticas turísticas, se presentan como de gran necesidad. La certificación en estándares de turismo sostenible, reconocidos internacionalmente, puede constituir una herramienta valiosa para demostrar el

compromiso de Yala con la sostenibilidad y diferenciarse en el mercado (Buckley, 2012).

El acceso a financiamiento e incentivos adecuados emerge como otro factor crucial para el desarrollo de emprendimientos turísticos competitivos en Yala. La facilitación del acceso a líneas de crédito y programas de apoyo específicos para emprendimientos ecoturísticos, que consideren las particularidades y desafíos de este sector, se presenta como una necesidad apremiante. El establecimiento de incentivos fiscales para inversiones en turismo sostenible puede constituir una estrategia efectiva para atraer inversiones y fomentar la adopción de prácticas sostenibles. Asimismo, la exploración de modelos de financiamiento innovadores, como el *crowdfunding* o los bonos de impacto social, puede apoyar iniciativas comunitarias y proyectos de conservación vinculados al turismo (Honey & Gilpin, 2009).

La participación comunitaria y el desarrollo local deben constituir ejes transversales en el desarrollo de emprendimientos turísticos en Yala. Asegurar que la comunidad local participe en la planificación, implementación y beneficio de las iniciativas turísticas es fundamental. Esto implica no solo la generación de empleo y oportunidades económicas, sino también el empoderamiento de la comunidad para que pueda tomar decisiones informadas sobre el desarrollo turístico de su territorio. La promoción de emprendimientos comunitarios, cooperativas turísticas y modelos de negocio inclusivos puede constituir una estrategia efectiva para distribuir de manera más equitativa los beneficios del turismo (Scheyvens, 1999).

El desarrollo de capacidades de innovación y adaptación se presenta como un factor crucial para la competitividad a largo plazo en los emprendimientos turísticos. En un contexto de cambios rápidos en las preferencias de los consumidores y las condiciones del mercado, el fomento de una cultura de innovación continua y de aprendizaje es esencial. Esto puede incluir la creación de espacios de experimentación y prototipado de nuevos productos turísticos, la implementación de sistemas de gestión del conocimiento, y la promoción de la colaboración entre emprendimientos turísticos y centros de investigación o universidades (Hjalager, 2010).

La gestión de la calidad y la experiencia del visitante se erigen en aspectos fundamentales para el éxito de los emprendimientos turísticos en Yala. La implementación de sistemas de gestión de la calidad que aseguren la consistencia y

excelencia en la prestación de servicios turísticos es crucial. Esto implica no solo la capacitación del personal y la mejora de los procesos operativos, sino también la gestión activa de las expectativas de los visitantes y la creación de experiencias memorables. La implementación de sistemas de retroalimentación y mejora continua, basados en las opiniones de los visitantes y el análisis de datos, puede constituir una herramienta valiosa para mantener y mejorar la competitividad de los emprendimientos (Zehrer, 2009).

Finalmente, la adaptación al cambio climático y la resiliencia emergen como consideraciones cada vez más importantes para los emprendimientos turísticos, especialmente, en destinos ecoturísticos como Yala. El desarrollo de estrategias de adaptación que consideren los posibles impactos del cambio climático en los recursos naturales y las actividades turísticas se presenta como una necesidad ineludible. Esto puede incluir la diversificación de productos para reducir la dependencia de actividades sensibles al clima, la implementación de medidas de conservación y restauración ecológica, y el desarrollo de planes de contingencia para eventos climáticos extremos. La promoción de prácticas de turismo de bajo carbono puede no solo contribuir a la mitigación del cambio climático, sino también posicionar a Yala como un destino responsable y consciente.

Conclusiones

La presente investigación ha permitido identificar y analizar aspectos fundamentales relacionados con la competitividad y el potencial de desarrollo de los emprendimientos turísticos en el Municipio Ecoturístico de Yala. A lo largo de esta investigación, se ha evidenciado que Yala posee un potencial considerable para el desarrollo del ecoturismo, fundamentado en su riqueza natural y cultural. Sin embargo, este potencial se ve disminuido por una serie de desafíos que requieren análisis y propuestas de estrategias que los aborden.

El trabajo de campo realizado permitió detectar e identificar diferentes agentes que componen el territorio, además de relaciones que ocurren y que colocan en una situación de centralidad al municipio de Yala. Al implementar un proyecto de

desarrollo, ya sea en el ámbito público o privado, es crucial tener en cuenta que se está interviniendo en un territorio con una historia previa y una red de agentes que han establecido relaciones a lo largo del tiempo. Pasar por alto estas relaciones, desconocer a las partes involucradas o el proceso histórico que dan lugar a las problemáticas actuales podría comprometer el éxito del proyecto, independientemente de la buena voluntad con la que se lo lleve a cabo (Del Castillo, 2014).

Gráfico N.º 5: Identificación de Agentes en función al Rol detectado en el municipio de Yala, Jujuy



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis del trabajo de campo, he podido identificar una variedad de agentes y roles que reflejan un reconocimiento sobre la importancia de la cooperación en red, como se detalla a continuación:

- Municipalidad de Yala: Regulador local, facilitador, gestor de políticas públicas.
- Ministerio de Turismo y Cultura de Jujuy: Promotor, capacitador, gestor.
- Emprendimientos turísticos locales (Agencias de viajes, operadores turísticos, hoteles): Prestadores de servicios, promotores.
- Dirección Parque Provincial: Conservación, capacitación, relación con las comunidades.

- Comunidad local: Proveedores de experiencias culturales, custodios de la cultura, beneficiarios directos.
- ONGs y Asociaciones: Conservación cultural, desarrollo comunitario.

Sin embargo, se observa una marcada carencia de implementación efectiva de esta práctica de cooperación en red, con la excepción de algunas ferias de emprendedores organizadas por la municipalidad a través de la Dirección de Cultura y Turismo de Jujuy.

Estas ferias, aunque de atracción turística, presentan deficiencias significativas en cuanto a la integración de elementos directamente relacionados con el sector turístico. Las ferias carecen de stands informativos o material promocional que haga referencia a actividades turísticas, tales como el turismo activo o ecoturismo, o que provea información relevante sobre alojamientos y otros servicios esenciales para los visitantes. Resulta particularmente preocupante que, incluso durante la Feria del “Pan Casero”, celebrada los domingos en un predio contiguo a la Casilla de Turismo de la municipalidad, esta última permanezca cerrada, lo que evidencia una falta de articulación entre la promoción de actividades y los recursos disponibles para apoyar el turismo local.

A partir de estos hallazgos, la investigación destaca como principal punto de discusión y crítica la ausencia de una conexión de cooperación efectiva entre los distintos sectores identificados como agentes significativos. Esta desconexión no solo limita el potencial de desarrollo turístico, sino que también refleja una falta de coordinación institucional que podría obstaculizar la maximización de los recursos y las oportunidades disponibles en la región.

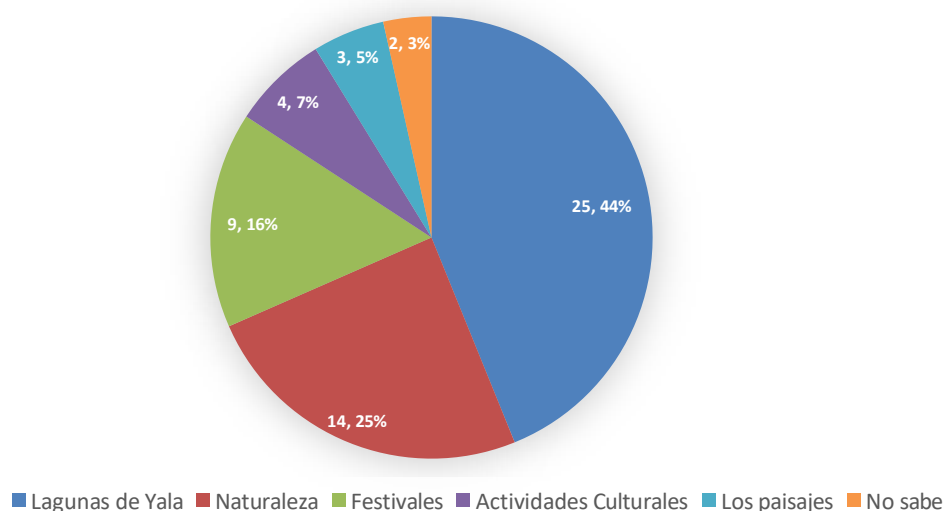
Es necesario, por tanto, proponer estrategias que fortalezcan la integración de las diferentes acciones que promuevan un trabajo colaborativo más eficiente. Dichas estrategias deben estar orientadas a mejorar la coordinación intersectorial, con el fin de optimizar el uso de los recursos turísticos y potenciar la economía local a través de una oferta más cohesiva y atractiva para los visitantes.

La principal fortaleza turística de Yala reside en sus recursos naturales, como el Parque Provincial Potrero de Yala y las Lagunas de Yala. Esta riqueza natural ofrece una base sólida para desarrollar una oferta ecoturística única y de alto valor. Sin embargo, la sola presencia de estos recursos no asegura el éxito del destino; es esencial

implementar una gestión estratégica y sostenible que permita su aprovechamiento sin comprometer su integridad ecológica.

En una encuesta realizada, entre los meses de julio y agosto del 2024, en la Feria del Pan Casero y Artesanías, a diferentes personas, tanto turistas como locales, se les consultó sobre “¿Cuál es el principal atractivo turístico del municipio de Yala?”, se pudo determinar que las Lagunas de Yala son el principal interés.

Gráfico N.º 6: ¿Cuál es, para usted, el principal atractivo turístico del municipio de Yala?



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar en el gráfico anterior que, de un total de 57 encuestados, a 25 les interesan las lagunas como atractivo turístico, a 14 el contacto con la naturaleza que ofrece el municipio y al resto lo relacionado con actividades culturales y festividades. Lo relacionado con el recurso natural es lo que más importancia tiene en el total de las respuestas.

El análisis de las condiciones de los factores ha revelado debilidades significativas en términos de infraestructura y capital humano. La infraestructura turística existente se muestra, en muchos casos, insuficiente o inadecuada para atender las necesidades de un turismo sostenible y de calidad. Esta situación coincide con lo observado por Rivero en otros destinos ecoturísticos emergentes de la región, lo que sugiere que se trata de un desafío común en el desarrollo del ecoturismo en áreas naturales. Así también la falta de personal capacitado en ecoturismo y atención al

visitante emerge como otro obstáculo importante para el desarrollo competitivo del destino. Esto resalta la importancia de implementar programas de formación y capacitación específicos para el sector ecoturístico, que aborden no solo aspectos técnicos del turismo, sino también conocimientos sobre ecología, conservación y gestión sostenible.

En cuanto a las condiciones de la demanda, se ha identificado una oportunidad significativa en el creciente interés global por el ecoturismo y el turismo de naturaleza. Como señala la Organización Mundial del Turismo (2019), estos segmentos han experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas y se espera que continúen expandiéndose en el futuro. Este contexto favorable ofrece a Yala la posibilidad de posicionarse como un destino ecoturístico de referencia. Sin embargo, el estudio también ha revelado que Yala enfrenta una competencia intensa con otros destinos ecoturísticos en la región, lo que subraya la necesidad de desarrollar estrategias de diferenciación efectivas. En este sentido, la autenticidad de la experiencia turística y el compromiso genuino con la sostenibilidad podrían constituir elementos claves para la diferenciación de Yala en el mercado ecoturístico.

El análisis de los sectores conexos y de apoyo ha puesto de manifiesto tanto fortalezas como debilidades. La presencia de productores locales de alimentos y artesanías representa un activo valioso para diversificar y enriquecer la experiencia turística. Este hallazgo está en línea con las observaciones de Honey sobre la importancia de integrar las economías locales en el desarrollo del ecoturismo. No obstante, la oferta limitada de servicios complementarios, como transporte especializado y guías turísticos capacitados, constituye una barrera para el desarrollo competitivo del destino. Esta situación es consistente con lo observado por Troncoso en otros destinos ecoturísticos emergentes de Argentina, lo que sugiere la necesidad de políticas y programas de apoyo específicos para el desarrollo de estos servicios complementarios. En el ámbito de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se ha identificado, como fortaleza, la existencia de emprendimientos locales con un profundo conocimiento del territorio. Este conocimiento local constituye un activo intangible de gran valor para el desarrollo de experiencias turísticas auténticas y sostenibles. Sin embargo, la falta de una visión estratégica compartida para el desarrollo turístico del municipio y la limitada capacidad de inversión de los emprendimientos locales emergen como obstáculos

significativos. Esta situación concuerda con las observaciones de Nielsen y Martín (2017) sobre los desafíos de la gobernanza turística en destinos emergentes. La superación de estos obstáculos requiere de inversiones en infraestructura y capacitación, así como también del desarrollo de coordinación y colaboración entre los diferentes agentes del sector turístico.

La investigación ha puesto de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque integral y participativo para el desarrollo del ecoturismo en Yala. En línea con los principios de la Investigación Acción Participativa (IAP), propuestos por Fals Borda (2009), se evidencia la importancia de involucrar activamente a la comunidad local en todas las etapas del proceso de desarrollo turístico, si bien estaba propuesta como metodología para el abordaje del presente trabajo, no se ha logrado aplicar la misma, no obstante, sigue siendo importante un abordaje de esta magnitud.

La investigación ha subrayado la importancia de la innovación y la adaptación continua en el desarrollo de emprendimientos turísticos competitivos. En el caso de Yala, esto implica no solo la creación de productos turísticos innovadores, sino también la adopción de prácticas de gestión sostenible y la implementación de tecnologías que mejoren la experiencia del visitante y minimicen los impactos ambientales. La innovación en el contexto del ecoturismo debe entenderse, de esta manera, tanto en términos de desarrollo de productos, como también en relación con los procesos de gestión, las estrategias de conservación y las formas de interacción con la comunidad local.

Este contexto también ha revelado la necesidad de abordar la estacionalidad de la demanda turística en Yala. Este fenómeno, común en muchos destinos turísticos, plantea desafíos particulares en ámbitos del ecoturismo, donde la conservación de los recursos naturales y el mantenimiento de las estructuras comunitarias son cruciales. La diversificación de la oferta turística, el desarrollo de productos específicos para la temporada baja y la implementación de estrategias de marketing segmentado se presentan como posibles soluciones a este desafío.

La gestión de la capacidad de carga turística emerge como otro aspecto crítico para el desarrollo sostenible del ecoturismo en Yala. En este punto, el equilibrio entre el desarrollo turístico y la conservación del patrimonio natural y cultural resulta fundamental para el ecoturismo. Así, el estudio subraya la necesidad de implementar

sistemas de monitoreo y gestión que permitan evaluar y mitigar los impactos del turismo sobre los ecosistemas y las comunidades locales.

Otro factor importante y a considerar, como desafío de implementación, es el de la educación ambiental y la interpretación del patrimonio en el desarrollo del ecoturismo. Estos elementos no solo enriquecen la experiencia del visitante, sino que también contribuyen a la conservación y valorización del patrimonio natural y cultural. Como señala Weaver, la educación es un componente esencial del ecoturismo, que lo distingue de otras formas de turismo de naturaleza. En el caso de Yala, el desarrollo de programas de interpretación innovadores y culturalmente sensibles podría constituir un factor diferenciador y un valor añadido para la oferta turística del destino.

El análisis destaca la necesidad de fortalecer los vínculos entre el turismo y otros sectores locales. El ecoturismo, al conectarse con la agricultura, la artesanía y los servicios conexos, podría impulsar el desarrollo sostenible en Yala, diversificar la economía y enriquecer la experiencia turística. En este contexto y siguiendo a Isenberg, el concepto de ecosistema de emprendimientos adquiere importancia, ampliando las perspectivas ofrecidas por el modelo de Porter. Este concepto abarca la interacción de diversos elementos que facilitan la creación, a la vez, que aseguran la sostenibilidad de emprendimientos innovadores en contextos regionales específicos; destacándose así la participación activa de empresas familiares y argumentando que un ecosistema de emprendimientos se caracteriza por la interdependencia de factores como las políticas públicas, el financiamiento, la cultura empresarial, el soporte institucional, el capital humano y las dinámicas de mercado. Estos factores, al interactuar de manera sinérgica, generan un entorno favorable para el surgimiento y consolidación de nuevas empresas.

Finalmente, la investigación ha subrayado la importancia de considerar el cambio climático en la planificación y gestión del ecoturismo en Yala. Como destino basado en recursos naturales, Yala es particularmente vulnerable a los impactos del cambio climático. La adopción de estrategias de adaptación y mitigación, así como la promoción de prácticas relacionadas con el turismo de bajo carbono, emergen como imperativos no solo ambientales, sino también económicos para garantizar la sostenibilidad y competitividad del destino a largo plazo.

En conclusión, este estudio ha proporcionado una comprensión de las condiciones actuales y los desafíos que enfrenta Yala en su camino hacia el desarrollo de un ecoturismo competitivo y sostenible. Los hallazgos subrayan la necesidad de un enfoque holístico que integre la conservación ambiental, el desarrollo económico local y la preservación cultural. El éxito futuro de Yala como destino ecoturístico dependerá de su capacidad para capitalizar sus fortalezas naturales y culturales, abordar sus debilidades en infraestructura y capacitación, y desarrollar una oferta turística innovadora y diferenciada que responda a las cambiantes demandas del mercado global. Este proceso requerirá no solo de inversiones estratégicas y políticas de apoyo adecuadas, sino también de un compromiso sostenido con los principios del ecoturismo y participación de todos los agentes involucrados en el desarrollo turístico del territorio.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones del presente estudio sobre la competitividad y el desarrollo de emprendimientos turísticos en el Municipio Ecoturístico de Yala, se propone un conjunto de recomendaciones centradas en la creación y fortalecimiento de redes de cooperación basada en un sistema de tipo *cluster* que potenciaría todos los recursos: humanos, naturales, culturales, históricos, entre otros; en este sentido existe una serie de emprendimientos orientados hacia el ecoturismo que pueden ser complementarios y transformarse en un eje central de sustentabilidad. Por ejemplo, al ser Yala una zona intermedia entre la Quebrada y la ciudad capital, se puede generar una serie de estrategias que permitan traccionar demanda, vinculen lo gastronómico, hotelero y otros emprendimientos, y generen además redes participativas en la región.

Un circuito con mucho potencial y que no se encuentra desarrollado es el vínculo con Termas de Reyes y Reyes, los cuales se encuentran vinculados a través de corredores naturales donde se pueden desarrollar diferentes actividades de ecoturismo. Sin embargo, no existe conexión a pesar de compartir la misma zona ecológica y cultural. Los emprendimientos que se desarrollan en Termas de Reyes y Reyes, y las actividades culturales no se vinculan y se desconocen en términos del desarrollo y explotación del ecoturismo.

Un modelo de cluster como el de Porter, todos estos recursos se organizarían a través del conocimiento local y técnico, transformándose en un modelo sustentable de desarrollo ecoturístico.

El primer paso para conformar una red que optimice los recursos locales, a la vez que se inicie con el proceso de organización, es el más importante para el armado de un modelo o plan de desarrollo turístico; este proceso debe estar acompañado por el gobierno local. A su vez, un agente importante dentro de la propuesta son los profesionales del turismo, que deberán ser los encargados del diseño del modelo, junto con la población y el Estado Paz, Hamity y Rivero (2023).

Este paso puede materializarse a través de la creación de un Consejo de Turismo Sostenible de Yala, como un espacio permanente de diálogo, planificación conjunta y toma de decisiones colaborativas. Como señalan Bramwell y Lane (2000), estos espacios de gobernanza participativa son esenciales para lograr un desarrollo turístico sostenible y equitativo. La elaboración y seguimiento de un plan estratégico de turismo sostenible para Yala, la coordinación de iniciativas de desarrollo turístico y la mediación en posibles conflictos entre agentes son funciones fundamentales para llevar a cabo.

Para que este Consejo sea efectivo, es fundamental desarrollar las capacidades de los agentes locales en materia de gestión colaborativa del turismo. Se recomienda, por tanto, la implementación de un programa integral de fortalecimiento de capacidades. Este programa debe abordar temas como liderazgo colaborativo, resolución de conflictos, planificación participativa y gestión de proyectos conjuntos. Se puede, además, organizar visitas de intercambio a otros destinos que hayan implementado con éxito modelos de gestión colaborativa del turismo, permitiendo aprender de experiencias concretas y establecer redes de colaboración amplias.

La creación de un Sistema de Información Turística compartido se presenta como otra recomendación clave para fomentar la cooperación entre agentes. Este sistema puede tomar la forma de un Observatorio de Turismo Sostenible de Yala, que recopile, analice y difunda información relevante sobre el sector turístico local, incluyendo datos sobre flujos turísticos, perfil de visitantes, impactos ambientales y económicos del turismo, satisfacción de los visitantes, entre otros. En este sentido, se

considera que los sistemas de información compartidos pueden mejorar significativamente la competitividad de los destinos turísticos. La gestión del Observatorio debe ser colaborativa, con diferentes agentes que contribuyan con la recolección y análisis de datos que aseguren la relevancia y utilidad de la información para todos los agentes. Además, el Observatorio puede servir como plataforma para la realización de estudios e investigaciones colaborativas sobre el turismo en Yala, involucrando a instituciones académicas y centros de investigación.

Una estrategia de “marca destino” colectiva para Yala se presenta como otra recomendación relevante para fomentar la cooperación. Esta estrategia, resultado de un proceso participativo que involucra a todos los agentes del sector turístico local, puede contribuir significativamente a la competitividad y sostenibilidad del destino. El proceso de desarrollo de la marca podría incluir talleres participativos para definir los valores y atributos distintivos de Yala como destino ecoturístico, sesiones de co-creación para el diseño visual de la marca y la elaboración conjunta de un plan de posicionamiento y comunicación. La implementación de la estrategia de marca debe ser también un esfuerzo colaborativo, con diferentes agentes que asuman roles específicos en la promoción y comunicación del destino. Esto no solo aseguraría una mayor coherencia en la imagen proyectada de Yala, sino que también fomentaría un sentido de identidad compartida entre los agentes locales.

Establecer un “Sistema de Incentivos para la cooperación” como medida esencial para promover el trabajo coordinado entre los agentes turísticos en Yala es otra acción recomendable. Incentivos fiscales para proyectos colaborativos, acceso prioritario a fondos de desarrollo turístico y reconocimiento público a las mejores prácticas de cooperación son mecanismos que podrían superar las barreras de colaboración. La creación de este sistema debería ser un proceso colaborativo, en el cual representantes de distintos sectores participen en la definición de criterios y mecanismos de fomento.

Se recomienda el desarrollo de un “Programa de formación en turismo sostenible” dirigido a jóvenes locales, como estrategia clave para fortalecer las redes de cooperación a largo plazo. Este programa, en colaboración con instituciones educativas locales y regionales, podría incluir pasantías rotativas en emprendimientos turísticos, proyectos de investigación-acción sobre desafíos locales y mentoría por profesionales

experimentados. Así, no solo se formaría a futuros líderes turísticos en Yala, sino que también se consolidarían los vínculos entre los agentes del destino, promoviendo la sostenibilidad y competitividad del sector.

Estas recomendaciones, centradas en la creación y fortalecimiento de redes de cooperación, buscan transformar la dinámica actual del sector turístico en Yala, pasando de un modelo fragmentado a uno de colaboración activa entre la municipalidad, los emprendedores, futuros emprendedores y otros agentes relevantes. Su implementación requiere un compromiso sostenido de todos los involucrados y un enfoque flexible que permita adaptar las estrategias a las cambiantes condiciones del contexto local y global, ya que el éxito en la implementación de estrategias colaborativas en destinos turísticos depende, en gran medida, de la capacidad de los agentes locales para construir confianza, compartir visiones y asumir responsabilidades compartidas en el proceso de desarrollo. Fortalecer los canales de colaboración existentes con el gobierno provincial y nacional es otro aspecto para tener en cuenta al momento de instalar con mayor alcance la agenda turística de Yala.

Es importante reconocer que la transición hacia un modelo de gestión colaborativa del turismo en Yala no estará exenta de desafíos. Pueden surgir resistencias iniciales, conflictos de intereses y dificultades en la alineación de visiones y expectativas entre los diferentes agentes. Sin embargo, los beneficios potenciales de la colaboración en destinos turísticos, en términos de mayor competitividad y sostenibilidad, justifican ampliamente los esfuerzos necesarios para superar estos obstáculos.

Todo lo propuesto no solo permitiría abordar de manera más efectiva los desafíos identificados en el presente estudio, sino que también puede sentar las bases para un modelo de desarrollo turístico inclusivo, innovador y sustentable. El éxito de esta estrategia dependerá de la capacidad de los agentes locales para superar las barreras a la colaboración, y de que puedan desarrollar una visión compartida del futuro del destino y logren comprometerse con un proceso de aprendizaje y adaptación continua. El camino hacia un modelo de gestión colaborativa del turismo en este municipio puede ser complejo, pero representa una oportunidad única para transformar el destino y generar beneficios duraderos para la comunidad local y el entorno natural de esta atractiva localidad de Yala.

Referencias bibliográficas

Administración de Parques Nacionales (2020). Parque Nacional Calilegua. <https://www.parquesnacionales.gob.ar/areas-protegidas/region-noroeste/pn-calilegua/>

Belli, E. y Slavutsky, R. (Eds.) (2006). *Patrimonio en el noroeste argentino: Otras historias*. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

Beck, U.; Giddens, A. y Lash, S. (1997). La reflexividad y sus dobles. En U. Beck, A. Giddens y S. Lash (Eds.), *Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno* (pp. 137-163). Alianza Editorial.

Balcázar, F. E.; González-Arratia, N. I.; Gurrola, G. M. y Moysén, A. (2006). *Investigación Cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>

Cáceres, C.; Troncoso, C. y Vanevic, P. (2016). Turismo y pueblos originarios: Conflictos y desafíos en la Quebrada de Humahuaca (Jujuy, Argentina). *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 679-692. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.044>

Campbell, D.; Stonehouse, G. y Evans, N. (2008). *Gestión estratégica del turismo*. Editorial Síntesis.

Capece, G. (2007). *Turismo, la esencia del negocio*. Cengage.

Ceballos-Lascuráin, H. (1996). *Ecoturismo*. Nueva Editorial Interamericana.

Dimitriu, A. M. (2016). La construcción del ecoturismo en la Patagonia argentina: Expectativas, contradicciones y desafíos. *Revista Líder*, 28, 10-35.

Del Castillo, M. (2014). *Mapeo de actores*. HELVETAS Swiss Intercooperation. Cooperación Suiza en Bolivia.

Fals Borda, O. (2009). *Una sociología sentipensante para América Latina*. Siglo del Hombre Editores.

Fennell, D. A. (2014). *Ecotourism* (4th ed.). Routledge.

Fernández, V. y Guzmán Ramos, A. (2004). Ecoturismo y desarrollo sostenible en Costa Rica: El caso de Monteverde. *CIMBAGE*, 6, 117-142.

Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: Its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 869-883. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721>

Fundación ProYungas (2018). *Biodiversidad de las Yungas australes*. <https://proyungas.org.ar/biodiversidad-yungas-australes/>

Giddens, A. (1997). *La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración*. Editorial Amorrortu.

Guber, R. (2011). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Siglo XXI Editores.

Gutiérrez, C. y Bordas, E. (1993). La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos. *Estudios Turísticos*, 119-120, 91-104.

Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60.

Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245.

Hernández, E.; Suárez, J. y Naranjo, L. (2015). Ecoturismo y conservación en áreas naturales protegidas de Colombia. *Anuario Turismo y Sociedad*, 17, 17-30.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>

Honey, M. (2008). *Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise?* Island Press.

Isenberg, D. (2021). *The entrepreneur ecosystem strategy: A new paradigm for economic policy. Principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Global.

Lash, S. (2001). *La flexibilidad y sus dobles: Estructura, Estética, Comunidad*. (Capítulo 3). Alianza.

López Pardo, F. y Palomino Villavicencio, B. (2008). Políticas públicas y ecoturismo en México: hacia un modelo sustentable. *Revista Mexicana de Política Turística*, 3(2), 41-55.

Martínez, O. y Blanco, R. (2013). Hacia una gestión sostenible de las actividades turísticas en los espacios rurales y naturales. *Revista Internacional de Organizaciones*, 10, 131-155. <https://doi.org/10.17345/rio10.131-155>

Matarrita-Cascante, D.; Brennan, M. A. & Luloff, A. E. (2010). Community development and the influence of new residents in sustainable tourism development. *Society & Natural Resources*, 23(3), 175-191.

Ministerio de Turismo de Jujuy (2020). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Jujuy 2030*. <http://turismo.jujuy.gob.ar/wp-content/uploads/2020/09/pet-jujuy-2030.pdf>

Nielsen, C. & Martín, B. (2017). Turismo y patrimonio en la Quebrada de Humahuaca: Lugares, actores y conflictos en la definición de un destino turístico argentino. *Pasos*, 15(1), 71-87.

Otero, M. y Rivas, F. (1995). Ecoturismo en la Patagonia Andina: análisis y perspectivas. *Revista Patagonia Turismo y Sociedad*, 1(1), 150-165.

Organización Mundial del Turismo (2019). *Panorama del turismo internacional, edición 2019*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

Paz, M. E. (2023). Propuestas de desarrollo turístico en zonas mineras de la puna jujeña: El caso de mina Pirquitas. *Revista de Antropología y Turismo*, 12(2), 45-62.

Paz, M.; Hamity, E. y Rivero, A. (2023). *Estudios interdisciplinarios del turismo: Desarrollo sustentabilidad y planes de desarrollo en las regiones de Quebrada y Puna*. Ben Proyect Editorial independiente.

Paz, M. y Torres, R. (2023). ¿Políticas para el turismo o turismo para la política? Genealogía de los planes de desarrollo turístico para la provincia de Jujuy en el nuevo milenio. En: *Estudios interdisciplinarios del turismo: Desarrollo sustentabilidad y planes de desarrollo en las regiones de Quebrada y Puna*. San Salvador de Jujuy (pp. 27-49). Ben Proyect Editorial independiente.

Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Free Press.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.

Porter, M. E. (2004). Los clusters y la competitividad. En M. C. Elgue (Comp.), *Globalización, desarrollo local y redes asociativas* (pp. 51-62). Corregidor.

ProYungas. (2024). *Mapas SIGA*. Consultado el 24 de octubre de 2024, en <https://siga.proyungas.org.ar/mapas/>

Rivero, A. (2015). Turismo y desarrollo local en la puna jujeña: Impactos y desafíos. *Estudios Socioterritoriales*, 18, 111-130.

Seca, M. A. (2014). Turismo sustentable en las Yungas: El caso del Parque Provincial Potrero de Yala, Jujuy. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 8(8), 159-178.

Secall, R. E. (2003). *Competitividad, tecnología, redes y cadenas de valor de zonas turísticas*. <https://old.aecr.org/web/congresosAACR/2004/pdf/mesaA/A7.pdf>

Schlüter, R. G. y Marín, A. (2008). *Ecoturismo y conservación en la Patagonia*. Ediciones de la Patagonia.

Sociedad Internacional de Ecoturismo (2015). *What is Ecotourism?* <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>

The International Ecotourism Society (TIES) (2015). Ecoturismo. <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism>.

Troncoso, C. A. (2008). *Valorización turística de la Quebrada de Humahuaca (Provincia de Jujuy): La conformación de una nueva oferta turística y los cambios en la forma de visitar el destino*. Párrafos Geográficos.

Troncoso, C. A. (2008). Turismo, desarrollo y participación local. La experiencia de Quebrada de Humahuaca (Jujuy, Argentina). *Aportes y Transferencias*, 12(2), 110-130.

Trossero, E. S.; Ametrano, S. J. y Merino, G. P. (2009). El ecoturismo como estrategia de conservación y desarrollo sostenible: Estudio de caso en el área protegida Parque Luro, La Pampa, Argentina. I Congreso Nacional de Ecoturismo y Turismo Rural. Córdoba, Argentina.

Valls, J. F. (2003). *Las claves del mercado turístico: Cómo competir en el nuevo entorno*. Ediciones Deusto.

Varisco, C.; Benseny, G. y Padilla, N. (2016). *Concientización turística y ambiental. De la teoría a la acción territorial*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Varisco, C.; Castellucci, D.; González, M. G.; Muñoz, M. J.; Padilla, N. A.; Campoliete, L. y Benseny, G. (2014). El relevamiento turístico: de CICATUR a la planificación participativa. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 4(3), 45-54.

Weaver, D. B. (2001). *The enciclopedia of ecotourism*. CABI.

Ferrer, A. (2009). Service experience and service design: Concepts and application in turismo SMEs. *Mangangá Service Quality: An International Journal*, 19(3), 332-349. <https://doi.org/10.1108/09604520910955339>

Zela, M. (2014). Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(4), 241-252. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.07.001>