

## Competitividad de Ushuaia como puerta de entrada marítima del turismo antártico<sup>1, 2</sup>

*Ushuaia's competitiveness as a maritime gateway to antarctic tourism*

**Mariana Morgavi<sup>a</sup>, Carolina Cohen<sup>a, b, \*</sup> y Marisol Vereda<sup>a</sup>**

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

b. CONICET, Argentina

### **Resumen**

El turismo antártico requiere de ciudades-puerto ubicadas estratégicamente. Ushuaia presenta ventajas por la distancia que la separa de Antártida e infraestructura. Cuenta con condiciones favorables para una competitividad más efectiva en términos de beneficios socio-económicos, generación de una identidad antártica, optimización de servicios, entre otros. El objetivo es analizar la competitividad de esta ciudad como puerta de entrada a la Antártida, centrándonos en la competitividad como conector entre el entorno global y el desarrollo local. Desde un enfoque metodológico cualitativo, basado en la observación participante y entrevistas a actores locales y extranjeros, se obtuvieron resultados que valoran a Ushuaia por su localización y desarrollo de servicios del sector privado; las debilidades se refieren a costos y eficiencia de servicios públicos.

**Palabras clave:** competitividad, desarrollo, turismo antártico, puerta de entrada, flujos turísticos.

### **Abstract**

*Antarctic tourism requires strategically located port cities. The distance that separates Ushuaia from the Antarctica along with its infrastructure are some of the advantages that characterize this city. It features favorable conditions for a more effective competitiveness in terms of socio-economic benefits, generation of an Antarctic identity, and services optimization, among others. The aim of this paper is to analyze the competitiveness of this city as a gateway to Antarctica, focusing on competitiveness as a connector between the global environment and local development. From a qualitative methodological perspective, based on participant observation and interviews with local and foreign stakeholders, we*

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue presentado en el marco del IX Simposio Internacional y XV Jornadas de Investigación "De la producción al intercambio social del conocimiento", CONDET, 25 al 27 de septiembre de 2019, Posadas, Misiones, Argentina.

<sup>2</sup> Trabajo realizado en el marco del PIDUNTDF A 02/2018. Secretaría de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, Argentina.

\* ✉ ccohen@untdf.edu.ar

Copyright: © 2020 FCEyS-UNMDP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional. ISSN 1669-8479 (En línea).

obtained results that value Ushuaia for its location and development of private sector services. Its weaknesses lie in the costs and efficiency of the public services.

**Keywords:** competitiveness, development, antarctic tourism, gateway, tourist flows.

Recibido 7 septiembre 2019 / Revisado 28 febrero 2020 / Aceptado 10 marzo 2020

## 1. Introducción

El turismo antártico de cruceros requiere de ciudades-puerto ubicadas estratégicamente que les permita a las operadoras turísticas (principalmente domiciliadas en el hemisferio norte), desarrollar sus operaciones a lo largo de cada temporada turística. Es así que Ushuaia interviene como puerta de entrada en el ámbito internacional compitiendo con otras ciudades que también promueven accesos a la Antártida como Ciudad del Cabo, Hobart, Christchurch y Punta Arenas (Figura 1).

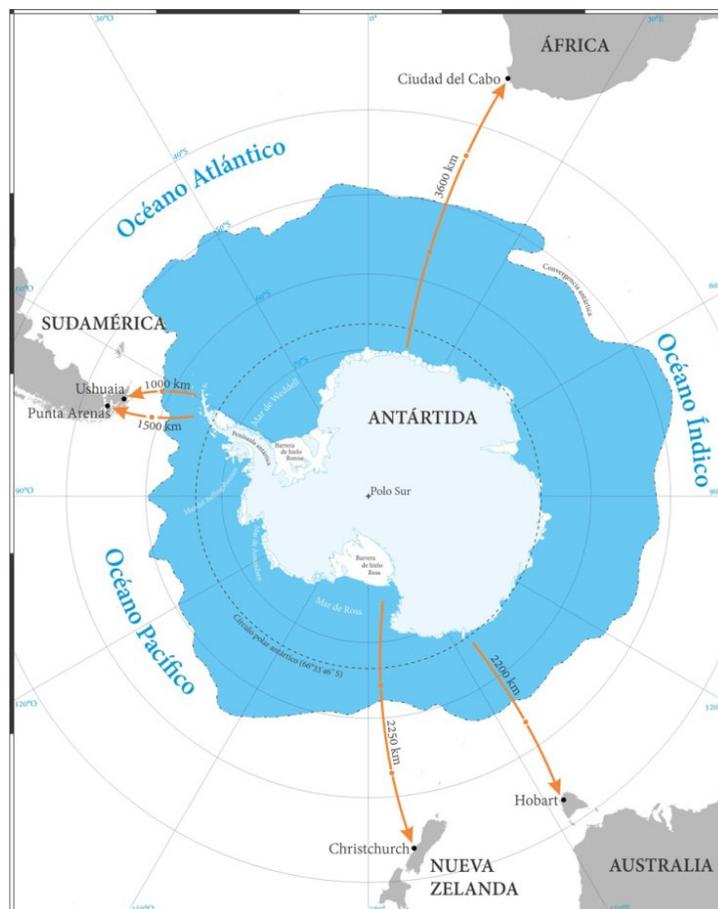


Figura 1. Ubicación de las puertas de entrada a la Antártida

Ushuaia presenta ventajas fundamentales como puerta de entrada, dadas por la distancia que la separa de la Península Antártica, apenas de 1.000 km y el desarrollo de obras de infraestructura. El puerto y el aeropuerto representan ventajas competitivas que permiten llevar adelante las complejas operaciones logísticas, de recambio de pasajeros, de abastecimiento, entre otras.

De este modo y atendiendo las operaciones turísticas y marítimas necesarias para llevar adelante el turismo antártico en la región, Ushuaia adquiere un protagonismo central, constituyéndose en la puerta más activa desde mediados de la década de 1990, concentrando entre el 85% y el 90% del total de los flujos turísticos, porcentaje que ha fluctuado según las temporadas turísticas en los últimos años (Vereda y Jensen, 2015; Argentina. Secretaría del Tratado Antártico, 2019).

No obstante, si bien se observa que el territorio cuenta con una serie de condiciones que resultan favorables para lograr una competitividad más efectiva en términos de beneficios socio-económicos tales como la generación de una identidad antártica, la optimización de servicios de distinto tipo que se brindan a las operadoras turísticas, el mejor posicionamiento frente a la competencia, entre otras (Vereda, 2004; Vereda, 2018), éstas aún no han sido consideradas en su totalidad. En este sentido, surgen las siguientes preguntas: ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de Ushuaia como puerta de entrada del turismo marítimo antártico en el contexto regional? ¿Cómo se visualizan los distintos aspectos relacionados con el rol de puerta de entrada desde los diferentes actores involucrados en la actividad? ¿Qué elementos resultan centrales para el desarrollo de Ushuaia en un marco de competitividad creciente?

El objetivo de este trabajo es analizar la competitividad de Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida en el contexto regional, se plantea un abordaje considerando la temporada turística 2017/2018 y se atiende a tres ejes centrales: posibilidades como destino complementario, el puerto como eje de las actividades y la competitividad en relación con otras puertas. Se propone como base teórica para el desarrollo del trabajo el concepto de competitividad entendiéndolo como un proceso que trasciende el éxito empresarial y se relaciona con las condiciones territoriales capaces de proveer bienestar a las comunidades, en tal sentido, se entiende en estrecha relación con el desarrollo, pues se basa en considerar las capacidades que posee cada espacio para facilitar que las actividades económicas se desarrollen en pos del beneficio local. Este término en relación con el concepto de puerta de entrada permite abordar a Ushuaia en un contexto de globalización donde el territorio se enfrenta a una mayor competencia, incertidumbre y velocidad de cambio.

## **2. La competitividad de las puertas de entrada**

En sus orígenes<sup>3</sup> el concepto competitividad fue vinculado a los resultados comerciales y la capacidad de mantener o incrementar de manera sostenida la

---

<sup>3</sup> Se remonta a Adam Smith quien, en 1776, enfatizó a través de su obra "La naturaleza y causa de la riqueza de las Naciones" la importancia de producir a bajos costos y que la libertad de mercado determina eficientemente cómo la producción de un país puede satisfacer las necesidades de otros (González y Mendieta, 2009).

cuota de mercado de un país o sector (Morales de Llano, 2014). Concerniente al ámbito económico, el término refiere a la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de oferta y demanda (Berumen, 2006). Interpretado desde esta mirada, se plantea que este factor es fundamental para que las compañías generen crecimiento, no cualquier tipo sino un crecimiento rentable, a partir de la identificación, evaluación y elección de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado (Kotler et al., 2011). Se plantea así de qué manera una empresa puede posicionarse a través de sus ventajas competitivas para poder diferenciarse y darle un valor superior a su producto.

Si bien la mirada predominantemente económica fue la que cobijó este concepto en sus orígenes, actualmente, se entiende que el mismo implica algo más que un proceso que depende únicamente de factores económicos, y se lo considera como resultado de las capacidades territoriales para que las actividades económicas se desarrollen en pos del beneficio local (González y Mendieta, 2009). Para posicionarse en la economía mundial y fundamentalmente poder acceder al desarrollo, los objetivos de la competitividad deben centrarse en los sistemas productivos locales, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población (Silva-Lira, 2005), por ello se aborda la competitividad en vinculación con el desarrollo local como enlace conector entre éste y el entorno global (Berumen, 2006).

Competitividad y desarrollo local han sido estudiados siguiendo itinerarios diferentes, sin embargo, recientemente han comenzado a ser interpretados como complementarios e interdependientes, debido a que las acciones orientadas a la competitividad poseen una finalidad que trasciende el éxito empresarial y se relaciona con las condiciones que proveen de bienestar a las comunidades (Berumen, 2006; Domareski et al., 2013). Entonces, podemos afirmar que pensamos el desarrollo como un proceso de mejoramiento armónico de diversos aspectos ambientales, económicos y sociales, asignándole una configuración específica como proceso de dimensiones cualitativas, basado en un proceso cuantitativo como es el crecimiento (Del Valle, 1988; Boisier, 1997).

Al entender estos términos como un binomio: competitividad-desarrollo local, nos basamos en que estos conceptos resultan en una relación donde la búsqueda no es únicamente de mejores rendimientos económicos, sino que se promueve un marco para la innovación y creatividad, impulsa mejoras en la calidad de vida, mayor participación de los actores locales, entre otros. De esta manera, intentamos comprender la competitividad para el desarrollo como un fenómeno complejo, de intensa variedad, recursividad y en el que interviene la dialógica orden-desorden-organización (Morín, 1997). Esta dinámica presupone la búsqueda de nuevas ideas para generar cambios, brindando posibilidades innovadoras para el territorio de manera tal que pueda ser reinterpretado como el punto de encuentro entre las relaciones del mercado y ciertas formas de regulación social (Berumen, 2006). Es así que adquiere una importancia central como espacio singular, que tiene papel activo, de materialidad y vida social y que presenta una circularidad dialéctica donde se considera al territorio propiamente dicho, las sucesivas obras humanas, las acciones e intencionalidades de los propios actores (Santos, 2000). En este sentido, también nos interesan los aportes

de Boisier (1997) y Villar (2007), entre otros autores, respecto del desarrollo territorial y sobre cómo la generación de sinergia entre los diferentes actores es condición indispensable para alcanzar el desarrollo.

A partir de la importancia que ha ido adquiriendo el estudio de la competitividad para el sector de los servicios (Porter, 1991), se han desarrollado modelos específicos para el estudio de la competitividad de destinos turísticos basados en la obra pionera de Porter (Ritchie y Crouch, 2000 y 2003; Dwyer y Kim, 2003; Crouch, 2007). A su vez, Barroso González y Florez Ruiz (2006) realizan una revisión de la teoría de la competitividad internacional de los destinos turísticos con enfoque macroeconómico basada en el concepto de ventaja competitiva.

Coincidimos con los autores en la importancia que las ventajas comparativas tienen en un principio para el desarrollo del turismo. Ventajas que vienen dadas por los factores propios del destino turístico que posibilitan su nacimiento y expansión y cómo luego es necesario el desarrollo de ventajas competitivas asociadas a la capacidad de añadir valor a esa dotación inicial de recursos. Para nuestro caso, esto se ve claramente reflejado en el comienzo de la actividad turística antártica en la región a partir de la localización geográfica (distancia desde Ushuaia a la Península Antártica), la consolidación desde obras de infraestructura y especialización de algunos agentes y la necesidad de construir nuevas estrategias para seguir siendo “competitivos” en el mercado de turismo de cruceros antárticos. Estos conceptos, ventajas comparativas (o estáticas) y competitivas (o dinámicas), que ya fueron trabajados por Porter (1991) los retomamos y analizamos desde la mirada del turismo, donde lo más significativo ya no son las dotaciones iniciales sino la habilidad para añadir valor y obtener la mejor rentabilidad posible, atendiendo a criterios de sostenibilidad ambiental, hechos que repercutirían en la calidad de vida de la comunidad receptora.

En este marco, y siguiendo a Crouch y Ritchie (1999) y a Crouch (2011) pensamos en que las posibilidades de competir internacionalmente derivan de la capacidad del destino para optimizar sus características, no limitándose a la utilización de las dotaciones iniciales (recursos naturales, localización geográfica, etc.) sino a través de la producción de valor añadido en función de potenciar la creatividad y maximizar el compromiso de los distintos actores presentes en ese territorio para lograr una mayor diversificación y especialización.

En este contexto, la mirada de Anholt (2007) sobre la construcción de la identidad y su vinculación con la competitividad contribuye con una aproximación diferente, al igual que las relaciones que propone Bertoncello sobre la construcción de la atraktividad y el territorio (Bertoncello 2002, 2008). Entonces, para lograr cierto éxito competitivo es necesario que el destino traduzca algunas ventajas en bajos costos o que la oferta de servicios sea bien diferenciada -por su calidad o por su alto grado de especificidad-, que entonces justifiquen precios más altos. Al optar por la segunda posibilidad el sector debe ir perfeccionando la oferta de servicios y de esta manera podrá mantener su ventaja, generando importantes posibilidades para el desarrollo local, es así que las ventajas competitivas se entienden como el dominio y control de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa la eficiencia y permite

distanciarse de la competencia (Bueno y Morcillo, 1994 citado en Méndez, 1997). Para lograr este control, Porter sostiene que hay que tender a la calidad y la innovación, ya que la “competencia es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos” (Porter, 1991, p. 46). Las escalas nacional y local adquieren importancia especial en el proceso de innovación, proceso que requiere de inversiones en investigación, recursos humanos y capital tangible (Amé, 2010; Infante, 2002).

Entra en juego entonces, el término “puerta de entrada” el cual se refiere a ciudades que cumplen la función de entrada y salida a una región a partir de la facilitación de vías de acceso (Meyer, 2004). En consecuencia, se encuentran a menudo asociadas a un aeropuerto internacional, carreteras, vías férreas o puertos (Pearce, 2001). Tongzong y Oum (2014) agregan que para que las puertas de entrada cumplan verdaderamente su rol, las obras de infraestructura deben ser de primer orden y, a su vez, los nodos deben estar libres de obstáculos administrativos que pudieran entorpecer el flujo de mercaderías, personas e información, uno de los requerimientos centrales de las puertas de entrada exitosas. En este marco, los autores sostienen que los puertos cumplen un rol fundamental, donde los determinantes clave para su buen funcionamiento son: ubicación estratégica, eficiencia en las operaciones, infraestructura adecuada, conectividad e importante rango de servicios portuarios.

Particularmente las puertas de entrada a regiones polares, ubicadas en altas latitudes, adquieren una importancia geoestratégica y mantienen un rol relevante al conectar los recursos presentes en el Ártico y en la Antártida con la economía global (Hall, 2015).

Específicamente, la expresión “puerta de entrada a la Antártida” se relaciona con la idea de “Estados de entrada”<sup>4</sup>, que comprende a ciudades-puerto del hemisferio sur que por su proximidad y acceso a los recursos de la Antártida desarrollan un rol de conexión intercontinental. Por su parte, Bertram et al. (2007) proponen que se trata de un puerto costero o isleño que, dada su proximidad con la Antártida puede beneficiarse de dicha localización y controlar el acceso a recursos de la Antártida y de la región austral, incluyendo turismo, pesca y apoyo a la ciencia. Sin embargo, Hall (2015) señala que dadas las características de las “puertas de entrada” a la Antártida, éstas deberían ser definidas en términos de centros de distribución de tráfico<sup>5</sup> ya que, si bien cuentan con significativa conectividad entre modalidad aérea y marítima en las recaladas o escalas hacia y/o desde la Antártida, pocas embarcaciones y/o aeronaves están basadas permanentemente en estos lugares, cumpliendo, en general, con la función primaria de depósito de mercaderías. No obstante, las puertas de entrada a la Antártida cumplen con funciones de servicios relacionadas con las actividades gubernamentales y no gubernamentales que

<sup>4</sup> Término acuñado en la Conferencia de Washington en 1959 con la firma del Tratado Antártico (Guyer, 2006).

<sup>5</sup> El autor utiliza el término en inglés “*entrepôt*”, que según el diccionario Collins significa “centro de distribución” (<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/entrepot>).

están permitidas allí, en el primer caso, la actividad científica y el turismo y la pesca, en el segundo caso.

Si bien son estacionales, por las características propias del invierno austral en el área del Tratado Antártico, estas funciones son complejas y exceden la definición de centro de distribución, debido a que deben contar con la capacidad para proveer distintos y muy específicos servicios para buques que operan en un espacio donde no cuentan con la posibilidad de acceder a bienes y servicios.

En virtud de la complejidad del término y del espacio en cuestión, Roldán (2015) presenta diversas características para considerar una puerta de entrada atendiendo a los múltiples roles que se desempeñan y que generan una relación con la comunidad local e internacional. En este mismo sentido, Jensen y Vereda (2016) consideran que más allá de la infraestructura y de los servicios básicos y necesarios, la formación de recursos humanos y la presencia de diferentes expresiones educacionales, culturales, artísticas conforman una imagen que conecta a la puerta de entrada con la Antártida.

En este sentido, las cinco puertas de entrada reconocidas internacionalmente, se distinguen en función de los servicios que prestan y el área de Antártida a la que se dirigen buques y/o aeronaves a partir de su ubicación geográfica (Figura 1). En el contexto regional, Punta Arenas se caracteriza por su desempeño como puerta de entrada aérea en mayor medida, aunque también cuenta con un puerto que cubre demandas marítimas para algunos buques. Brinda servicios logísticos a programas nacionales científicos y también a algunos operadores turísticos, destacándose, en este caso, una modalidad desarrollada desde el año 2003, que corresponde a la combinación del modo aéreo con crucero (Antarctica XXI, 2013). Ushuaia, también brinda servicios para algunos programas nacionales científicos, pero su fortaleza se centra en el turismo marítimo, constituyéndose en la puerta de entrada marítima más activa (Guyot, 2013).

### **3. Metodología**

El análisis de la competitividad atiende el territorio como categoría, de naturaleza activa, capaz de propiciar un mejoramiento armónico en todo sentido en base a sus especificidades y/o recursos endógenos. Desde esta perspectiva se trabajó desde un diseño metodológico cualitativo que, partiendo de la observación participante, se centró en entrevistas a informantes clave.

La observación participante tuvo lugar en una reunión<sup>6</sup> realizada en Ushuaia, convocada por el organismo provincial de turismo Instituto Fueguino de Turismo (INFUETUR) y el Comité Puertas de Entrada a la Antártida de la Asociación Internacional de Tour Operadores Antárticos (IAATO), que trató el tema de Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida en relación con su competitividad. La Reunión Comité Puertas de Entrada (en adelante RCPE) tuvo un claro objetivo político ya que fue presidida por la gobernadora de Tierra del

---

<sup>6</sup> Esta reunión se desarrolló en Ushuaia el día 18 de septiembre de 2017.

Fuego, junto con el ministro de Transporte de la Nación y el presidente del Comité Ejecutivo de IAATO. Además, entre los participantes del sector público hubo una importante presencia de legisladores y representantes de diferentes áreas del gobierno provincial y de la Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (UNTDF AeIAS); el sector privado estuvo principalmente representado por agentes marítimos, hoteleros, agentes de viajes, entre otros. La delegación de IAATO se compuso de veinte personas, entre ellas, seis miembros del Comité Ejecutivo, todos ellos provenientes de distintos lugares del mundo. De esta manera, se utilizó la observación participante como técnica para registrar la interacción de los diversos actores presentes. Miembros del equipo de investigación mantuvieron un rol activo en las sesiones plenarias y grupos de trabajo, además de compartir los momentos informales de descanso durante la jornada.

En consecuencia, se plantearon tres ejes centrales para el desarrollo de este trabajo:

- El rol de la ciudad de Ushuaia como puerta de entrada del turismo antártico. Posibilidades como destino complementario al viaje antártico.
- El desempeño del puerto y servicios marítimos. Costos y eficiencia.
- Competitividad de Ushuaia en relación con otras puertas de entrada.

En virtud de esta participación, se diseñaron los cuestionarios para las entrevistas. Los sujetos de análisis seleccionados corresponden a dos grupos diferenciados. Un primer grupo pertenece al ámbito local y se trata de actores de los sectores público y privado (en adelante AL) en tanto se encuentran directamente involucrados en la actividad de turismo antártico desde el diseño de políticas públicas hasta la prestación de servicios.

Prácticamente, en todos los casos las entrevistas fueron realizadas con el referente máximo de la institución pública (Instituto Fueguino de Turismo -INFUETUR-, Dirección Provincial de Puertos, Secretaría de Turismo Municipal y Administración de Parques Nacionales). Los actores del sector privado entrevistados correspondieron a agentes de viaje, agentes marítimos y prestadores de servicios de excursionismo. En total se concretaron diez entrevistas a actores locales, todas ellas se llevaron adelante personalmente.

El segundo grupo de actores se encuentra conformado por los operadores turísticos (en adelante OT). El mercado de cruceros de turismo antártico es comercializado en su mayoría por empresas extranjeras de Estados Unidos, Canadá, Alemania, Países Bajos, Noruega, Reino Unido, Francia, Australia; en Chile y Argentina se encuentra una empresa radicada en cada país. Las compañías cuentan con sus propias embarcaciones o bien chartean buques para efectivizar sus viajes a la Antártida durante el verano austral. Dado que los operadores turísticos residen en su mayoría fuera de Argentina, se diseñó un cuestionario estructurado que se distribuyó electrónicamente. En este caso, se obtuvieron respuestas de doce operadores turísticos, la mayoría opera con Ushuaia desde hace varios años (más de 10 y hasta 25 años), tan solo tres empresas operan entre 1 y 6 años, dando cuenta de una vasta experiencia en este tema.

#### **4. El rol de la ciudad de Ushuaia como puerta de entrada del turismo antártico. Posibilidades como destino complementario al viaje antártico**

Lograr la competitividad como puerta de entrada del turismo antártico y sostenerla requiere de la articulación de diferentes y variados actores, de los sectores público y privado y además de diferentes niveles escalares (nacional, provincial, local). En relación con el lugar que ocupa el turismo de cruceros antárticos en la agenda política, la Gobernadora de la Provincia lo dejó claramente planteado en el discurso que brindó en la RCPE, donde reconoce en el puerto un área central para el desarrollo local. También destaca la relación con la Nación y el trabajo conjunto.

El turismo antártico es una pieza central para nosotros, para la Provincia más austral de Argentina y del mundo. Hoy el 90% del turismo antártico por vía marítima se realiza desde el puerto de Ushuaia. Nuestro puerto de Ushuaia es el actor clave para el desarrollo provincial, estamos convencidos que consolidar un puerto moderno, eficiente y competitivo, nos permitirá construir una nueva etapa en la historia de la Provincia. Este puerto, así como nuestra querida Prefectura Naval han sido hitos fundacionales de la provincia y particularmente de Ushuaia, hoy volverán a ser hitos, hoy van a consolidar la base de un nuevo futuro para los fueguinos, estamos avanzando juntos con la Nación, hemos consolidado el proyecto de ampliación del puerto de Ushuaia: 251m nuevos dedicados especialmente al turismo, quiero agradecer al Ministro de Transporte Guillermo Dietrich y a todo su equipo por el compromiso que han tomado con la Provincia en este tema en particular: el puerto de Ushuaia; que hoy esté aquí, con nosotros, él y su equipo creo que demuestra una vez más el compromiso.

Nuestra decisión como gobierno, como territorio insular es mirar al mar, seguir mirando al sur queremos seguir construyendo soberanía en la región más austral del continente, queremos ratificar el rol estratégico de Argentina y especialmente de Tierra del Fuego en el turismo antártico, nuestra meta es consolidar Ushuaia como la puerta de entrada a la Antártida (...) (Bertone, 2017).

Asimismo, el Ministro de Transporte ratifica en su discurso la relación con la Provincia y el compromiso con el sector privado: "(...) trabajamos para facilitar todos sus negocios en nuestro país, estamos trabajando junto con la Gobernadora y su equipo y todos los temas en los cuales podemos ayudarlos, lo vamos a hacer".

De esta manera, se asume la importancia de Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida desde el sector público provincial y nacional, convocados, a su vez, por los operadores turísticos. En este caso, el desafío está dado por el trabajo conjunto a futuro a partir de las declaraciones realizadas en la RCPE.

En primera instancia y atendiendo a la importancia de Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida desde distintas dimensiones, más relacionadas con la divulgación de temas educativos, relaciones con los residentes, posibilidades como destino complementario, entre otros, se solicitó a los actores locales (AL) como así también a los operadores turísticos (OT) indicar el grado de

acuerdo o desacuerdo sobre diferentes afirmaciones mediante una escala Likert de cinco posiciones, donde 5 representa el mayor valor y 1 el menor. Se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Valoración de Ushuaia en su relación con la Antártida

	Afirmaciones	OT	AL
A	Ushuaia es la puerta de entrada más conveniente a la Antártida	4,50	4,89
B	Los servicios en Ushuaia son apropiados para pasajeros antárticos	3,25	4,11
C	Una visita a Ushuaia/Tierra del Fuego combina perfectamente bien en el viaje antártico	3,83	4,67
D	El entorno natural de Ushuaia/Tierra del Fuego es realmente sobrecogedor	3,92	4,11
E	El centro de la ciudad es muy atractivo para ser visitado por su prolijidad y limpieza	2,08	2,89
F	Cuando un visitante se encuentra en Ushuaia se siente más cerca de la Antártida por la atmósfera antártica que puede percibir fácilmente	3,00	3,11
G	Aún cuando el destino es Antártida, Ushuaia/Tierra del Fuego ofrece posibilidades interesantes para complementar la experiencia	3,92	3,78
H	En Ushuaia hay material muy interesante sobre la Antártida (mapas, libros, etc.)	3,75	3,78
I	En Ushuaia los visitantes se encuentran con personas con voluntad de darles información apropiada sobre Antártida y Tierra del Fuego	2,92	3,33
J	Sería muy bueno que Ushuaia contara con un centro de visitantes antártico	4,08	4,78
K	Sería de interés que los visitantes tuvieran posibilidad de hacer excursiones basadas en las conexiones naturales e históricas existentes entre Antártida y Ushuaia/Tierra del Fuego	4,17	4,67
L	Ushuaia, como ciudad puerta de entrada, debería contribuir a la concientización sobre el significado de la Antártida para el Planeta	4,42	4,89
LL	Ushuaia debería ser un lugar estratégico para promover educación sobre los valores antárticos para los visitantes y residentes	4,50	4,89

De las trece afirmaciones enunciadas se obtuvieron las medias para cada grupo. Las afirmaciones mejor valoradas destacan funciones de la puerta de entrada en relación con la Antártida desde diferentes perspectivas, especialmente sobre concientización y educación. En términos generales, todos los ítems fueron mejor valorados por los AL, a excepción del ítem "G", que justamente presenta la posibilidad de complementar la experiencia antártica en Tierra del Fuego.

Asimismo, a los OT se les preguntó por el tiempo de permanencia en Ushuaia (ya sea planificado por la operadora o recomendado a sus pasajeros) resultó que el 42% de las empresas le dedican o sugieren justo el tiempo

necesario para embarcar o desembarcar, 33% un día de antelación y tan solo 17% algunos días para visitar el área y 8% un día antes y un día después.

En este sentido, se les consultó si consideraban la posibilidad de incluir una experiencia turística en Ushuaia / Tierra del Fuego que complemente el viaje antártico. Al respecto, 9 OT contestaron afirmativamente. Uno de los OT justifica por qué no ve posible esa alternativa (OT3) en tanto otro de ellos manifiesta que no se ofrecen otras posibilidades de visita aun cuando el destino posee cuestiones interesantes (OT4):

Ustedes deben considerar que la mayoría de nuestros pasajeros no ven a Tierra del Fuego como una extensión de su viaje. Aún el viaje más corto a la Antártida podría significar 2 semanas totales en tiempo de viaje, que, en muchos casos sería el periodo completo de vacaciones anuales de un pasajero. No obstante, al embarcar y/o desembarcar en Ushuaia, los pasajeros podrían ver las bellezas naturales del área y decidir visitar Tierra del Fuego en otra ocasión (OT3).

La posibilidad está, pero al momento no se promociona ni se utiliza. La mayoría de las compañías ofrecen las mismas excursiones aun cuando hay tanto más que los turistas no conocen, Es realmente muy sorprendente ver la naturaleza de esta parte del mundo, ustedes realmente están en el Sur y es muy bueno hacer que la gente sea consciente de la belleza de la naturaleza. Especialmente al comparar las tonalidades de blanco y azul que se puede experimentar en Antártida, se alucina luego con las distintas tonalidades de verdes que tienen aquí (OT4).

Otro OT, que incluye actividades en Ushuaia indicó que sus pasajeros están interesados en la vida silvestre y en aprender sobre el lugar, que siempre es de interés, particularmente la actividad de observación de aves ya que hay algunas especies que se encuentran en la Antártida también (OT11).

Por otra parte, se indagó sobre la satisfacción de los servicios turísticos recibidos, a través de cinco posibilidades de respuesta. En la Figura 2 se muestra la media obtenida para cada servicio y el porcentaje de respuestas (éstas dependieron si el OT contrata el servicio). La media más alta correspondió “guías de turismo” en tanto las más bajas a “hotelería” y “tarifas” en general.

Desde los AL del sector público, se especifica que las políticas públicas tienden a consolidar el turismo antártico a través de ampliación de obras de infraestructura y de la construcción de un espacio de visita denominado “experiencia antártica”. Se observa el turismo de cruceros antárticos como una posibilidad de desarrollo debido a la demanda de servicios de distinto tipo que genera y a que en muchos casos pernoctan antes y/o después del viaje a la Antártida. Al respecto, uno de los entrevistados del sector público local se refirió a los tripulantes como un público que pernocta en Ushuaia en algunos recambios de tripulación y como consumidores de distintos servicios a lo largo de cada temporada.

Los AL del sector privado (agentes de viaje) observan que se distinguen claramente dos grupos, por un lado, los OT que ofrecen servicios turísticos en Ushuaia y, por otro, los OT que únicamente ofrecen el viaje a la Antártida,

recibiendo a sus pasajeros en el buque y despidiéndolos en el muelle comercial al término del viaje. En el primer caso, la mayoría de los servicios garantizan que el pasajero se encuentre en Ushuaia al momento del zarpe del buque, generalmente pernoctando una noche y se ofrecen excursiones cortas, en su mayoría tradicionales. Hasta el momento, no se organizan excursiones con orientaciones temáticas que vinculen la Antártida con Tierra del Fuego. No obstante, los AL, en general, opinan que sería de interés contar con esta opción, aunque señalan que existe resistencia de los OT en generar cambios, sobre todo que puedan encarecer los servicios.

Otro tema de interés para el posicionamiento de la puerta de entrada lo constituyen los recursos humanos, los OT, como se observa en la Figura 2, los valoran positivamente, los AL también, pero estos últimos consideran que no son suficientes en Ushuaia, especialmente formados en idioma extranjero.

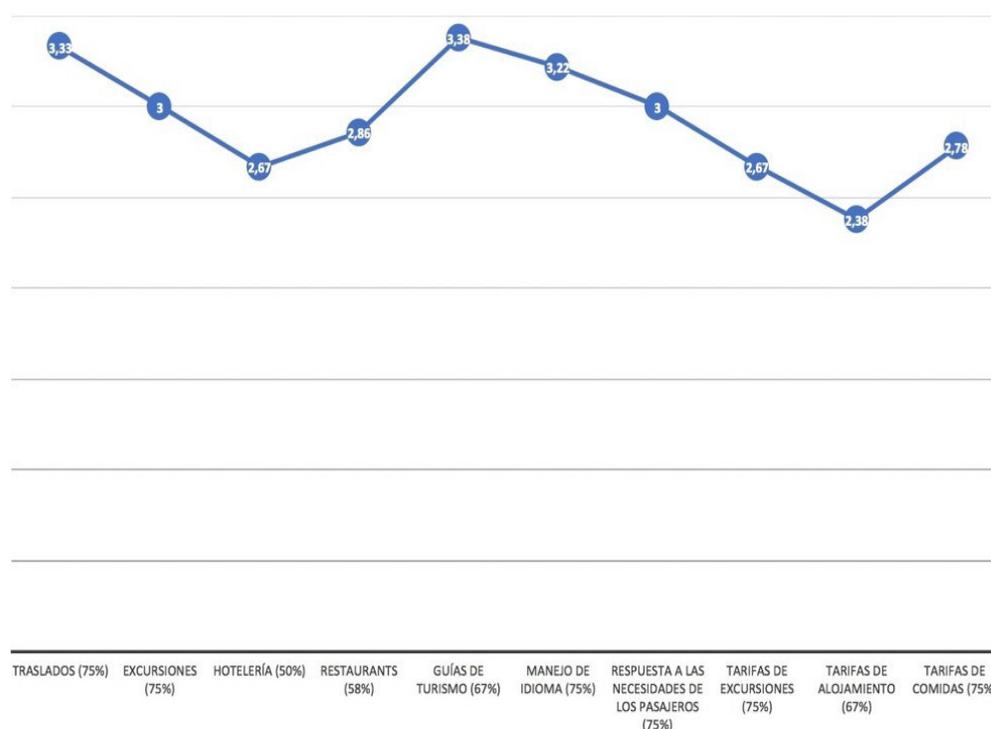


Figura 2. Valoración de servicios y tarifas

## 5. El desempeño del puerto y servicios marítimos. Costos y eficiencia

Desde los temas centrales desarrollados durante la RCPE, se observa que el puerto como centro de operaciones para el turismo marítimo antártico ocupa el lugar destacado en las discusiones. La competitividad de los puertos ha sido ampliamente estudiada y el estudio académico se ha centrado en dos áreas centrales, la identificación de indicadores de competitividad portuaria y su medición (Parola et al., 2016; Tongzon y Heng, 2005).

Tomando en consideración los aportes de la literatura, trabajos previos realizados por el equipo de investigación (Vereda, 2004; Vereda et al., 2009), aportes de los AL y los temas de discusión de la RCPE, se obtuvieron los indicadores que se presentan a continuación, valorados por los OT y los AL. Los indicadores seleccionados son: servicios de muellaje, servicios de practicaje, manejo de mercaderías, servicios de estiba, tratamiento de residuos, combustible, provisión de agua e infraestructura portuaria y facilidades. Para cada uno de ellos, a su vez, se consideraron distintos ítems, cada uno medido a través de una escala tipo Likert de 5 posiciones, donde cinco representa el mayor valor y 1 el menor. Se presentan los resultados en una tabla resumen (Tabla 2).

Tabla 2. Indicadores portuarios para la competitividad y resultados de su medición

Indicadores y subítems		OT	AL
Muellaje	Puntualidad y duración de los servicios	3,25	3,50
	Costo de amarre	2,67	3,50
	Medios materiales para la tarea	2,83	2,50
	Atención al cliente. Profesionalismo	3,17	2,50
	Coordinación con otros operadores portuarios	3,33	3,00
	Seguridad en las operaciones	2,75	2,25
Practicaje	Puntualidad	3,82	4,25
	Experticia	3,91	4,50
	Cargos por practicaje	2,18	3,00
	Medios materiales para desarrollar la tarea	3,18	4,25
	Atención al cliente	3,55	4,25
	Coordinación con otros operadores portuarios	3,64	4,00
Manejo de mercaderías	Puntualidad	2,82	3,50
	Cargos por manejo de cargas	2,27	3,00
	Depósito / Seguridad de las mercaderías	2,82	3,25
	Medios materiales para desarrollar la tarea	3,09	3,50
	Atención al cliente. Profesionalismo	3,27	3,25
	Coordinación con otros operadores portuarios	3,45	3,50
Estiba	Puntualidad	3,08	4,00
	Costos	1,83	2,25
	Organización de turnos	2,42	3,00
	Atención al cliente. Profesionalismo	2,83	3,25
	Coordinación con otros operadores portuarios	3,45	3,50
	Seguridad en las operaciones	3,00	3,00
Tratamiento de residuos	Puntualidad. Duración del servicio	3,17	3,75
	Costos	2,33	2,75
	Manejo de residuos sólidos	2,45	3,75
	Manejo de aguas de sentina	2,45	4,00
	Procedimiento certificado de disposición final (residuos sólidos)	2,58	3,75
	Procedimiento certificado de disposición final (agua de sentina)	2,58	3,75
	Atención al cliente. Profesionalismo	3,00	3,50
	Coordinación con otros operadores portuarios	2,92	3,75
Seguridad en las operaciones	2,83	3,75	

Tabla 2. Indicadores portuarios para la competitividad y resultados de su medición  
(continuación)

Indicadores y subítems		OT	AL
Combustible	Puntualidad. Duración de la operación	2,83	2,75
	Cargo / Precio	1,92	2,50
	Calidad del combustible	2,73	3,00
	Disponibilidad	2,73	2,50
	Procedimiento para la operación	2,91	3,25
	Atención al cliente. Profesionalismo	2,73	2,75
	Coordinación con otros operadores portuarios	3,00	3,00
	Seguridad en las operaciones	3,00	4,25
Provisión de agua	Puntualidad. Duración de la operación	3,09	3,00
	Presión de agua	2,64	2,50
	Calidad de agua	3,09	3,50
	Precio	2,50	3,50
	Procedimiento para la operación	3,00	3,25
	Atención al cliente. Profesionalismo	3,00	2,50
	Coordinación con otros operadores portuarios	3,10	3,00
	Seguridad en las operaciones	3,10	2,75
Infraestructura portuaria e instalaciones	Longitud del muelle (actual)	2,50	3,25
	Profundidad	3,25	4,00
	Terminal de depósito de contenedores	1,70	2,25
	Condición general del muelle	2,08	2,25
	Acceso para discapacitados	1,55	1,50
	Acceso al buque	2,67	2,50
	Acceso al centro de la ciudad	3,50	3,00
	Señales para pasajeros	2,08	2,25
	Procedimiento de escáner de equipaje	1,92	2,50
	Seguridad de los pasajeros	2,50	2,00
Limpeza y prolijidad de las instalaciones	2,08	2,25	

En términos generales, los OT han valorado prácticamente todos los ítems con una media cercana al punto 3 (bueno), en algunos casos es apenas superior. Los ítems menos valorados se corresponden con combustible, infraestructura, estiba y tratamiento de residuos. Los AL valorizaron mejor la prestación de los servicios que los OT, excepto en algunos rubros, en este sentido, cabe destacar que los AL del sector privado fueron más críticos en la evaluación que los del sector público.

El ítem que suscitó mayores planteos en la RCPE fue el combustible, específicamente su costo considerado muy alto respecto de otras puertos de entrada y también de otras ciudades de Argentina. Aparece como una cuestión central entre los OT y también entre los agentes relacionados con la prestación de servicios marítimos. Desde la RCPE al momento de realizar las entrevistas el costo del combustible disminuyó como efecto directo de los compromisos asumidos en la RCPE por las autoridades nacionales. Asimismo, se observa que la respuesta del sector público llegó a destiempo con las necesidades de la demanda, ya que al momento de establecer el descuento varios OT ya habían cerrado el trato comercial con Puerto Williams, Chile, como lo manifiesta un

entrevistado:

(...) es decir se generó algo, pero se generó tarde. No nos quejemos, se generó algo, pero ¿qué faltó? Ser un poco más predecible: el *timing*, entonces algunos clientes lo aprovecharon y otros clientes de gran volumen no lo pudieron aprovechar porque ya tenían cerrado contrato con otro proveedor que increíblemente nos vende combustible en nuestras narices con valor muy inferior (EP1).

Otro tema que surge como importante en la RCPE se relaciona con el tratamiento de residuos, sobre todo atendiendo a las características del turismo que se promueve como “responsable” y comprometido con el ambiente. Este caso fue valorado malo y regular, prácticamente en todos los subítems, debido a que en tierra no se clasifican los residuos, tarea que sí se realiza a bordo de la embarcación, y que la disposición final de los mismos es el relleno sanitario. Aquí interviene otro actor nacional con representación local, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), ya que la normativa nacional que aplica a Tierra del Fuego establece que los residuos domiciliarios orgánicos de origen extranjero y los envases que los contienen deben ser sometidos a un tratamiento térmico de esterilización o destrucción en horno pirolítico, previo a la disposición final.

## 6. Competitividad de Ushuaia en relación con otras puertas de entrada

Se les solicitó a los OT que enumeraran los factores que consideraban prioritarios para una puerta de entrada, el principal factor en el que todos coincidieron es la proximidad a la Antártida y luego la conectividad aérea. Otros factores mencionados corresponden a los costos operativos y servicios portuarios e infraestructura, el valor agregado del lugar y los servicios turísticos disponibles.

También se les preguntó cuáles eran las fortalezas y debilidades de Ushuaia como puerta de entrada. Entre las fortalezas, la proximidad a la Antártida ha sido la más señalada junto con la conectividad aérea. También destacaron la calidad de las excursiones, los agentes marítimos experimentados y las facilidades que brinda la ciudad.

Entre las debilidades, surgen nuevamente las planteadas con anterioridad, costos y gestión del puerto, la falta de una terminal de pasajeros, problemas con las facilidades de depósito, inadecuada terminal aeroportuaria y longitud del muelle. Otros ítems importantes se refieren a los problemas gremiales y huelgas que afectan tanto al puerto como a los vuelos, la seguridad en el muelle al operar simultáneamente otros buques, como los containers, que requieren del uso de grúas y los monopolios en algunos servicios. Sobre la confiabilidad respecto de los vuelos, un OT señaló lo siguiente:

Punta Arenas se encuentra más lejos y no es tan atractiva, pero el tema de los vuelos desde y hacia Buenos Aires durante las pasadas temporadas han resultado en un costo considerable de operaciones y nos podrían forzar a utilizar Chile otra vez de manera más frecuente (OT 5).

En términos más generales sobre los problemas que pueden afectar la competitividad de Ushuaia, otro OT indicó:

Actualmente Ushuaia se encuentra en una posición muy cómoda. Está cerca de la Península Antártica, cuenta con un aeropuerto capaz de manejar varios vuelos al mismo tiempo (aunque a veces está repleto) y casi todo tipo de aeronaves. Tiene una adecuada provisión de productos, combustible y agua (aunque caro). Si Puerto Williams construye un muelle apropiado de pasajeros, con capacidad para dos buques de tamaño mediano al mismo tiempo y expande su pista de aterrizaje para aviones 737 o A320/1, entonces la posición de Ushuaia como puerta de entrada principal se vería comprometida, ya que Puerto Williams se transformaría en una válida alternativa (OT 6).

Por último, se decidió incorporar otra lista de indicadores que permitieran medir la competitividad de Ushuaia en el contexto de las puertas de entrada. Dado que la mayoría de los OT operan o han operado con otras puertas de entrada a la Antártida, se les solicitó que dieran su opinión sobre la actuación de Ushuaia, a partir de una escala tipo Likert de 5 posiciones, como ya se especificó en la Tabla 2. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 3 a través de la media aritmética.

El puntaje más alto le corresponde a la ubicación geográfica, destacando la corta distancia que separa a Ushuaia de la Península Antártica y que supone una llegada más rápida al destino, permitiendo en la mayoría de los casos a los OT que operan a lo largo de la temporada realizar un viaje más. La actuación de los agentes marítimos también ha sido muy bien valorada, seguidos por los agentes de viaje. Nuevamente se visualizan los costos y el combustible como un problema para los OT al obtener los puntajes más bajos, seguido por la infraestructura portuaria.

Al consultar con los AL sobre su opinión en relación con estos ítems, sostienen que más allá de los temas puntuales ya desarrollados y que fueron centrales en la RCPE, Ushuaia cuenta con servicios muy buenos y que se han especializado a lo largo del tiempo:

La verdad que tenemos un buen estándar de nivel para brindar servicios (...) porque hay veces que comparo, hablo con gente del barco y pregunto ¿cómo nos ven comparados con otros puertos? Y nos diferenciamos de muchos (EP3).

Los AL coinciden con los OT en que es necesario revisar la eficiencia en las prestaciones de servicios portuarios y en el mantenimiento de la infraestructura, además, existen preocupaciones sobre la atención en las próximas temporadas dado el franco crecimiento que ya se anunció se va a producir. Sumado a ello, el desafío de brindar ciertos servicios más específicos a buques que se están construyendo con tecnologías más eficientes y limpias.

Competitividad de Ushuaia como puerta de entrada marítima del turismo antártico

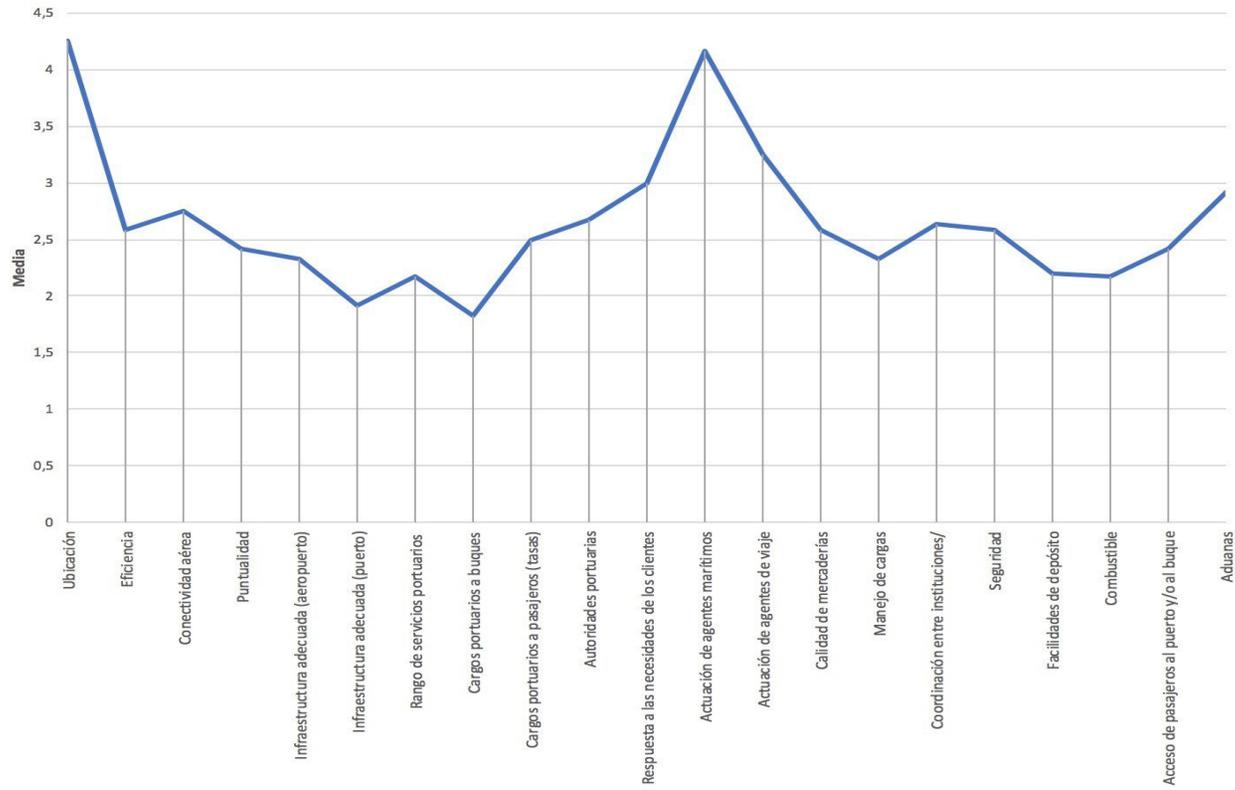


Figura 3. Actuación de Ushuaia comparada con otras puertas de entrada a la Antártida

## 7. Consideraciones finales

Sin desconocer los diferentes indicadores que se consideran esenciales para una mirada crítica y actual de la competitividad territorial, en esta oportunidad el presente trabajo centró su atención en los actores representantes de los organismos locales estatales y en los actores empresariales tanto locales como extranjeros. Se evidencia que la competitividad de Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida ocupa un lugar importante en la agenda política del territorio, la RCPE ha logrado convocar una gran variedad de actores con posibilidades concretas de presionar en relación con sus intereses comerciales y actores clave en la toma de decisiones. Es interesante observar cómo actores exógenos al territorio, pero centrales en la conformación del mercado turístico de cruceros antárticos, manifiestan sus reclamos para lograr una mayor competitividad de sus productos a través de Ushuaia, que claramente es la puerta de entrada que, al momento, ofrece las mejores ventajas comparativas dadas por su proximidad geográfica con la Antártida y, entre algunas ventajas competitivas, también provee una serie de servicios que están especializados para este segmento de mercado con sus propias lógicas de funcionamiento.

No obstante, es necesario no descansar sobre las ventajas dadas por la localización geográfica y el puerto protegido de aguas profundas y las generadas en la década de 1990 en relación con las dos obras de infraestructura del puerto y el aeropuerto. Queda claramente demostrado que en función de las demandas del turismo antártico de la actualidad estas ventajas ya no son suficientes. Los OT, en tanto actores exógenos al territorio que cuentan con una oportunidad singular de generar presión para continuar con sus operaciones comerciales desde Ushuaia, han explicitado sus requerimientos y han tenido la capacidad de reunir a los máximos referentes para la toma de decisiones.

Asimismo, el turismo de cruceros antárticos concita un gran interés para la Provincia, ya que la Gobernadora presidió la reunión y convocó a actores relevantes en cuanto a la posición que ocupan en el gobierno nacional. Se observa que, al momento de la RCPE, la alianza existente entre el gobierno nacional y el provincial ha sido muy fuerte, ya que los discursos ofrecieron soluciones conjuntas entre ambos gobiernos y, particularmente, de apoyo económico para el desarrollo de la obra de infraestructura que se comunicó en la reunión sobre la ampliación del muelle comercial. Sin embargo, la diferencia de intereses en las relaciones entre ambos gobiernos, no permitió la continuidad de todos los compromisos asumidos oportunamente. De alguna manera, este hecho demuestra que la competitividad del territorio está sujeta a tensiones políticas coyunturales.

Por otra parte, los diferentes actores, OT y AL, observan la realidad desde miradas diferentes, en varias ocasiones, los AL correspondientes al sector privado se acercan más a los OT, en tanto los AL del sector público tienden a ser menos críticos.

Sin una vinculación estrecha entre todos los participantes claves que intervienen en la práctica turística, que forman parte de los sectores público y privado, no es viable que el destino logre una posición óptima en términos de competitividad territorial. Estas formas de cooperación implican la asociación a largo plazo entre diversos actores locales, con los gobiernos y otras autoridades

centrales y con las organizaciones internacionales. La cooperación entre los sectores público y privado puede pensarse desde un mejoramiento del territorio para optimizar las posibilidades de atracción del destino, su promoción en el ámbito nacional e internacional, su productividad en términos de posibilidades de generación de riqueza para el territorio y la articulación de los diferentes componentes que conforman la práctica turística.

Desde la escala local la asociación entre los distintos actores debe tender básicamente a lograr una diferenciación creando una mayor conciencia de marca turística en el mercado, sustanciar alianzas con operadoras turísticas y distribuidores, recurrir a diversos proveedores, conocer los canales de distribución, especializarse en la oferta de excursionismo, controlar la calidad del crecimiento del equipamiento, entre otros.

En síntesis, a partir de los resultados obtenidos se obtuvo un mapa de situación que ha permitido poner en diálogo a los diferentes actores relevantes, en relación con el turismo antártico. Se observa que las principales fortalezas del destino en términos de competitividad se relacionan con factores de localización geográfica y desarrollo de servicios específicos por parte del sector privado, en tanto que las debilidades se centran en servicios públicos, especialmente en temas de costos y eficiencia en las prestaciones. Por otra parte, los resultados también permiten reconocer las posibilidades del territorio para el desarrollo de distintas prácticas políticas e institucionales que propendan a un desarrollo con mayor alcance a diferentes sectores de la población, basado en opciones innovadoras y creativas.

## **Agradecimientos**

Al Sr. Sebastián Arrébola por haberse involucrado con el tema y encargarse de la distribución de los cuestionarios a los operadores turísticos extranjeros. A los árbitros de este trabajo por sus oportunas sugerencias.

## **Bibliografía**

- Amé, R. (2010). *Competitividad*. Buenos Aires: Nueva Librería.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Antarctica XXI. (2013). *10 años en la Antártica 2003-2013*. Santiago: Ocho libros.
- Argentina. Secretaría del Tratado Antártico. (2019, julio). Informe sobre flujos de visitantes y de buques de turismo antártico que operaron en el puerto de Ushuaia durante la temporada 2018/2019 (IP 084). Comunicación presentada en la *XLII Reunión Consultiva del Tratado Antártico*, Praga, República Checa. Recuperado de <https://www.ats.aq/devAS/Meetings/DocDatabase?lang=s>.
- Barroso González, M. y Florez Ruíz, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (17), 7-34.
- Bertoncello, R. (2002). Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. *Aportes y Transferencias*, 6(2), 29-50.
- Bertoncello, R. (2008). Presentación. In: R. Bertoncello (Comp.). *Turismo y geografía* (pp. 5-15). Buenos Aires: Ciccus.

- Bertone, R. (2017). *Discurso de la gobernadora en la apertura de la Reunión Comité Puertas de Entrada (RCPE). Transcripción de grabación en archivo digital PIDUNTDF A 6/2016*. Ushuaia: UNTDF.
- Bertram, E., Muir, S. y Stonehouse, B. (2007). Gateway ports in the development of antarctic tourism. In: J. Snyder y B. Stonehouse (Eds.). *Prospects for polar tourism* (pp. 123-46). Wallingford: CABI.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid: Esic.
- Boisier, S. (1997). *El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. Serie Ensayos: Documento 97/37*. Santiago: ILPES.
- Crouch, G. I. y Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and social prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Crouch, G. I. (2007). *Modelling destination competitiveness*. Sydney: CRC.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
- Del Valle, A. (1988). Planificación del desarrollo: innovación y participación. *Revista Creces*, 9(7), 14-47.
- Domareski, T. C., Dos Anjos, F. A. y Gadotti Dos Anjos, S. J. (2013). Competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (31), 83-103.
- Dwyer, L. y Kim, C. (2003). Destination competitiveness. A model and determinants. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- González, R. C. y Mendieta, M. D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23(23), 111-128.
- Guyer, R. E. (2006). Circunstancias que llevaron a la negociación y adopción del Tratado Antártico en 1959. In A. D. Abruzza (Ed.). *A cien años de la presencia permanente e ininterrumpida de la Argentina en la Antártida* (pp. 36-40). Ushuaia: Legislatura de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y Asociación Argentina de Derecho Internacional.
- Guyot, S. (2013). La construcción territorial de cabezas de puente antárticas rivales: Ushuaia (Argentina) y Punta Arenas (Chile). *Revista Transporte y Territorio*, (9), 11-38.
- Hall, M. (2015). Polar gateways: Approaches, issues and review. *The Polar Journal*, 5(2), 257-277.
- Infante, J. L. (2002). *Competitividad. Creatividad e innovación*. Buenos Aires: Nueva Librería.
- Jensen, M. y Vereda, M. (2016). The development of Antarctic tourism through Ushuaia as a gateway port. In: M. Schillat, M. Jensen, M. Vereda, R. A. Sanchez y R. Roura (Eds.). *Tourism in Antarctica. A multidisciplinary view on new activities carried out on the white continent* (pp. 75-99). Cham: Springer.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, James, C., García de Madariaga, J. y Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson.
- Méndez, R. (1997). *Geografía económica. La lógica espacial del capitalismo global*. Barcelona: Ariel.
- Meyer, D. (2004). Tourism routes and gateways: Key issues for the development of tourism routes and gateways and their potential for pro-poor tourism (pp. 1-

- 31). In Sheffield Hallam University. *Discussion Paper*. Sheffield: Overseas Development Institute.
- Morales de Llano, E. (2014). La dimensión territorial de la competitividad. *Economía y Desarrollo*, 151(1), 71-84.
- Morín, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Parola, F., Risitano, M., Ferreti, M. y Panetti, E (2016). The drivers of port competitiveness: a critical review. *Journal Transport Reviews*, 37(1), 116-138.
- Pearce, D. G. (2001). An integrative framework for urban tourism research. *Annals of Tourism Research*, 28(4), 926-946.
- Porter, M. E. (1991). *Las ventajas competitivas de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones B. Argentina.
- Ritchie, J. R. y Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- Ritchie, J. R. y Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Trowbridge: CABI.
- Roldán, G. (2015). ¿Una puerta al continente blanco? La importancia de las puertas de entrada a la Antártida hoy. *Journal de Asuntos Antárticos*, (2), 61-75.
- Santos, M. (2000). *La naturaleza del espacio*. Barcelona: Ariel.
- Silva-Lira, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (85), 81-100.
- Tongzon, J. y Heng, W. (2005). Port privatization, efficiency and competitiveness. *Transportation Research: Policy and Practice*, 29(5), 405-424.
- Tongson, J. y Oum, T. (2014). *The role of port performance in gateway logistics*. Recuperado de [https://pdfs.semanticscholar.org/4f4a/898dbdab5d3404fee5fc109972639041059e.pdf?\\_ga=2.5887927.569709209.1587136004-930015254.1586873247](https://pdfs.semanticscholar.org/4f4a/898dbdab5d3404fee5fc109972639041059e.pdf?_ga=2.5887927.569709209.1587136004-930015254.1586873247)
- Vereda, M. (2004). *El desarrollo de Ushuaia como puerta de entrada del turismo antártico. Tendencias y competitividad*. (Tesis de Maestría). Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), Huelva, España.
- Vereda, M. (2018). *Representaciones simbólicas, producción de imágenes y usos de los espacios. La experiencia turística de los visitantes antárticos en la Antártida y en Ushuaia como destinos remotos*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional del Sur (UNS), Bahía Blanca, Argentina.
- Vereda, M. y Jensen, M. (2015, octubre). Comportamiento del turismo antártico que operó en el puerto de Ushuaia. Temporadas 2008/2009 a 2014/2015. Comunicación presentada en el *II Simposio Internacional y XII Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo*, CONDET, Neuquén, Argentina.
- Vereda, M., Losano, P., Jensen, M. y Daverio, M. E. (2009). *Cruceros turísticos en la costa patagónica y en el Canal Beagle, Argentina. Informe Final, Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la biodiversidad*. Puerto Madryn: FPN.
- Villar, A. (2007). *Políticas municipales para el desarrollo económico social*. Buenos Aires: Ciccus.