

## MÁS ALLÁ DEL VERANO

---

Plan estratégico de  
desestacionalización turística  
para el corredor Pinamar – Villa  
Gesell – General Madariaga

## PRESENTACIÓN

El turismo ha sido, históricamente, el principal motor económico y social del corredor costero integrado por Pinamar, Villa Gesell y General Madariaga. Sin embargo, este liderazgo se apoya sobre una base frágil: una marcada concentración de la actividad en los meses de verano. Esta estacionalidad genera picos de presión sobre los servicios, el ambiente y la infraestructura, seguidos por extensos períodos de subutilización, empleo intermitente y oportunidades desaprovechadas.

El **Plan de Desestacionalización del Turismo de la Costa Bonaerense**, impulsado por el **Observatorio de Turismo de UADE**, parte de un diagnóstico profundo y riguroso que reconoce esta realidad como un problema estructural y como una oportunidad estratégica. **La región cuenta con activos excepcionales - naturales, culturales, productivos, académicos y humanos - que, articulados de manera inteligente, permiten pensar en un destino activo, competitivo y sostenible los 365 días del año.**

### Del turismo estacional al destino regional

Desestacionalizar no implica “forzar” el turismo fuera del verano, sino **crear motivos genuinos para viajar**, alineados con nuevas motivaciones de la demanda, tendencias globales y capacidades locales. Implica **reimaginar el territorio como un sistema integrado**, donde la costa y el interior, el mar y el campo, la naturaleza y la cultura, funcionen de manera complementaria y no competitiva.

Este informe sintetiza los hallazgos más relevantes, propositivos e innovadores del Observatorio de Turismo (Informe de Avance I del Plan). **Pone el foco en aquellos aspectos de mayor interés estratégico para los municipios, los actores privados, los referentes locales y los medios de comunicación de la región.** Mantiene la solidez técnica del trabajo original, pero traduce sus conclusiones a un lenguaje claro, atractivo y orientado a la acción.

El documento se estructura en tres partes: una síntesis de las principales observaciones y propuestas del Observatorio de Turismo UADE para el corredor; y un desarrollo analítico que profundiza en los ejes estratégicos identificados: gobernanza, diversificación de la oferta, integración regional, tendencias, actores y capacidades territoriales.

El objetivo final es **aportar una hoja de ruta compartida, que permita transformar la estacionalidad en una ventaja competitiva, fortalecer la economía local, mejorar la calidad de vida de los residentes y posicionar al corredor como un destino innovador y sostenible en el escenario turístico nacional.**

## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES PRIORITARIAS**

Para transformar el corredor Pinamar, Villa Gesell y General Madariaga en un destino de 365 días, integrado, competitivo y sostenible

### **Construir una estrategia regional formal y operativa para superar la lógica de destinos aislados**

- Crear una mesa técnica-política permanente entre Pinamar, Villa Gesell y General Madariaga.
- Definir una marca regional compartida basada en el concepto “Mar y Campo”.
- Diseñar y comercializar productos turísticos integrados (escapadas, circuitos, eventos).

### **Diversificar la oferta turística fuera del verano con productos claros y calendarizados**

- Turismo de naturaleza y regenerativo (reservas, médanos, lagunas, avistaje de aves).
- Turismo cultural y patrimonial (arquitectura, historia, identidad fundacional).
- Turismo gastronómico y rural (rutas, fiestas, productos con identidad local).

### **Consolidar una agenda anual de eventos intermunicipal**

- Coordinar calendarios para evitar superposiciones y generar continuidad.
- Potenciar eventos existentes en temporada media y baja.
- Crear eventos ancla regionales que roten entre municipios.

### **Reconvertir infraestructura ociosa en temporada baja en motor de actividad**

- Uso intensivo de hoteles, centros culturales y deportivos para eventos.
- Captación de congresos, encuentros académicos y deportivos.
- Alianzas con universidades, cámaras empresarias y asociaciones.

### **Fortalecer la gobernanza turística público-privada**

- Activar consejos asesores con capacidad real de decisión.
- Pasar de la planificación a la gestión colaborativa del destino.
- Integrar al sector académico como soporte técnico permanente.

## **Profesionalizar la narrativa turística del territorio**

- Convertir atractivos aislados en circuitos temáticos.
- Unificar señalética, relato y comunicación digital.
- Poner en valor el patrimonio existente sin necesidad de grandes inversiones.

## **Posicionar el turismo deportivo y de bienestar como eje desestacionalizador**

- Programar competencias, entrenamientos y retiros fuera del verano.
- Integrar deporte, naturaleza y salud como producto turístico.
- Articular clubes, prestadores y municipios.

## **Aprovechar las tendencias globales favorables a destinos menos masivos**

- Tranquilidad, autenticidad y contacto con la naturaleza como atributos centrales.
- Comunicación alineada con JOMO (“la alegría de quedarse fuera” de lugares masivos, eventos multitudinarios y agendas saturadas), escapadas cortas y viajes fuera de temporada.

## **Mejorar la accesibilidad y conectividad interna del corredor**

- Facilitar el traslado entre costa e interior; señalización turística regional unificada.
- Pensar el transporte como parte de la experiencia turística.

## **Reducir la presión ambiental del verano distribuyendo flujos durante el año**

- Menor impacto en ecosistemas costeros; uso más equilibrado de recursos e infraestructura.
- Promoción de prácticas de turismo responsable.

## **Fortalecer capacidades locales y empleo estable.**

- Capacitación continua a prestadores.
- Certificaciones de calidad.
- Generación de empleo menos dependiente de la temporada alta.

## **Avanzar hacia un destino regional activo los 365 días.**

- Pasar de la estacionalidad como problema a la estacionalidad como ventaja.
- Construir previsibilidad para la inversión privada.
- Mejorar la calidad de vida de residentes y visitantes.

## **Impacto económico del turismo en el corredor**

- Alta dependencia económica del turismo: representa en promedio entre el 40% y 45% del Producto Bruto Geográfico (PBG) del corredor. Alcanza 50-60% en Pinamar, 40-50% en Villa Gesell y 8-15% en General Madariaga, considerando impactos directos e indirectos.
- Costo económico de la estacionalidad: la concentración de la actividad en el verano genera una pérdida estimada de entre \$205.000 y \$270.000 millones anuales, asociada a capacidad ociosa, menor facturación, empleo inestable y recaudación fiscal irregular. Una mejora del 10% en la ocupación fuera de temporada permitiría recuperar hasta \$50 mil millones y aumentar el empleo estable entre 20% y 30%.

## EL INFORME

### **Qué hacer para desestacionalizar el turismo en el corredor**

Decisiones estratégicas y acciones concretas para Pinamar, Villa Gesell y General Madariaga

A continuación, se profundiza en los principales ejes estratégicos identificados por el Observatorio de Turismo de UADE a partir del análisis territorial del corredor Pinamar-Villa Gesell-General Madariaga. A través de una lectura integrada del sistema turístico regional, se abordan las condiciones estructurales que explican la estacionalidad, las capacidades existentes para revertirla y los factores críticos que condicionan su implementación.

El enfoque prioriza la articulación entre destinos, la diversificación de la oferta y el fortalecimiento de la gobernanza como vectores centrales para avanzar hacia un modelo turístico más equilibrado, competitivo y sostenible a lo largo de todo el año.

---

#### **Un diagnóstico compartido: estacionalidad, saturación y oportunidades**

El análisis integral realizado por el Observatorio de Turismo UADE confirma que la estacionalidad no es un fenómeno aislado, sino un patrón estructural que atraviesa a los tres municipios. Mientras el verano concentra la mayor parte de la demanda, el resto del año se caracteriza por baja ocupación, empleo intermitente y pérdida de competitividad.

Sin embargo, este mismo diagnóstico revela una paradoja: la región dispone de recursos, infraestructura y capacidades que permitirían sostener actividad turística durante todo el año. El desafío no es la falta de atractivos, sino su articulación estratégica

---

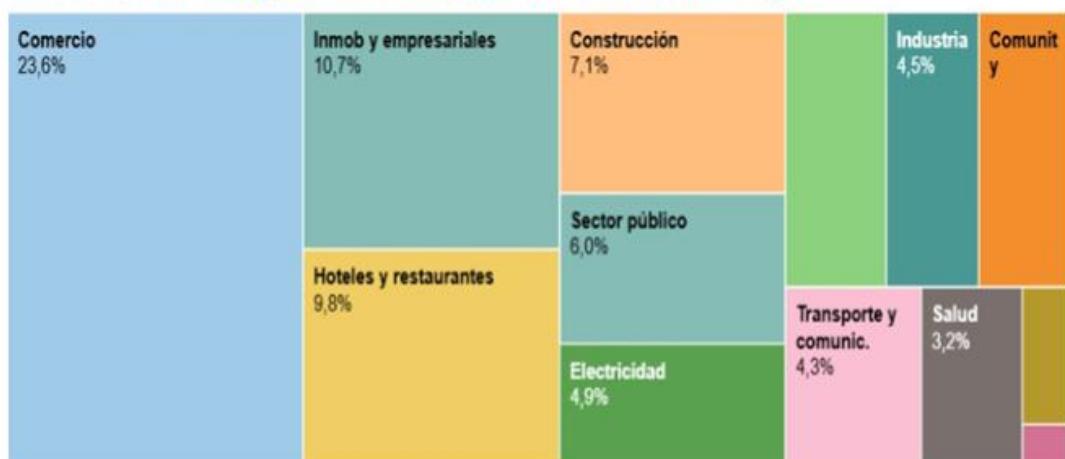
#### **Villa Gesell: eventos, naturaleza y gobernanza como fortalezas**

Villa Gesell presenta una oferta turística diversificada, con fuerte peso de los atractivos culturales y una agenda de eventos que logra romper parcialmente la estacionalidad. Festivales gastronómicos, encuentros culturales y eventos deportivos fuera del verano constituyen una base sólida para avanzar hacia un calendario anual coordinado.

La existencia de una gobernanza turística activa, con alta articulación público-privada y proyectos estratégicos como el parque termal y la conectividad aérea, posiciona a Gesell como un nodo clave para la desestacionalización regional.

# EL INFORME

## Villa Gesell - Participación de cada sector en el PBG municipal

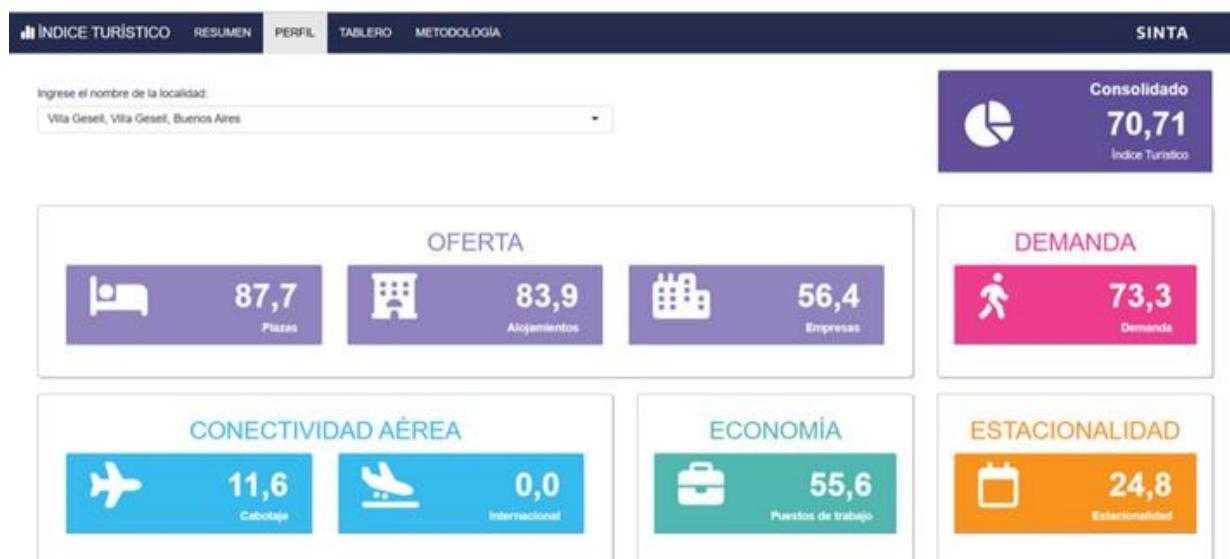


## Villa Gesell - Participación del empleo registrado por sector de actividad



Datos Villa Gesell - Participación por rubro y empleo registrado

Fuente: [https://public.tableau.com/app/profile/santiago.adamcik/viz/PBG\\_muni\\_2022/PBGPartidos](https://public.tableau.com/app/profile/santiago.adamcik/viz/PBG_muni_2022/PBGPartidos)



Datos Villa Gesell - Índices turísticos

Fuente: <https://www.yvera.tur.ar/sinta/>

## EL ESTUDIO

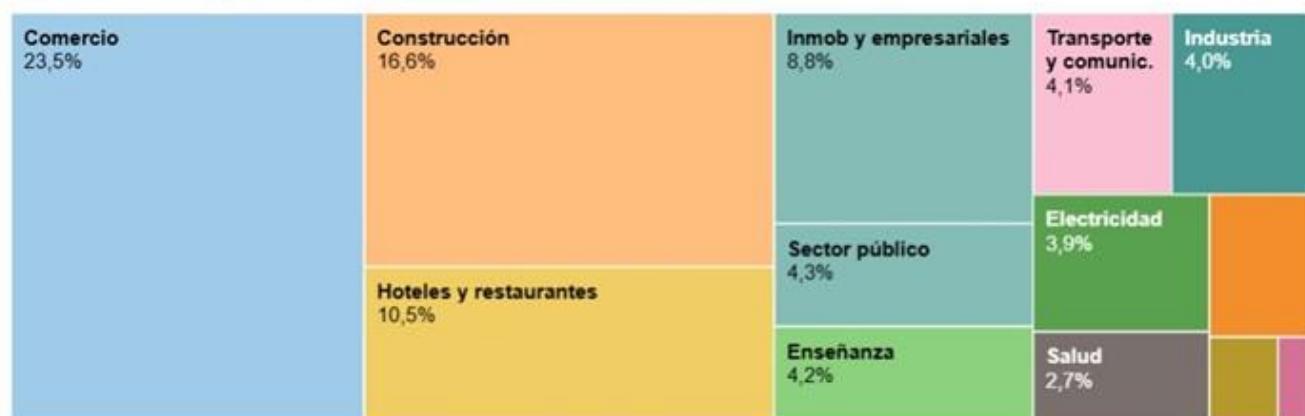
### Pinamar: patrimonio, deporte y ciudad todo el año

Pinamar concentra un patrimonio arquitectónico, histórico y natural único en la costa bonaerense. Sus bosques, médanos, edificios fundacionales y clúster deportivo constituyen una base excepcional para desarrollar productos de turismo cultural, deportivo y de bienestar.

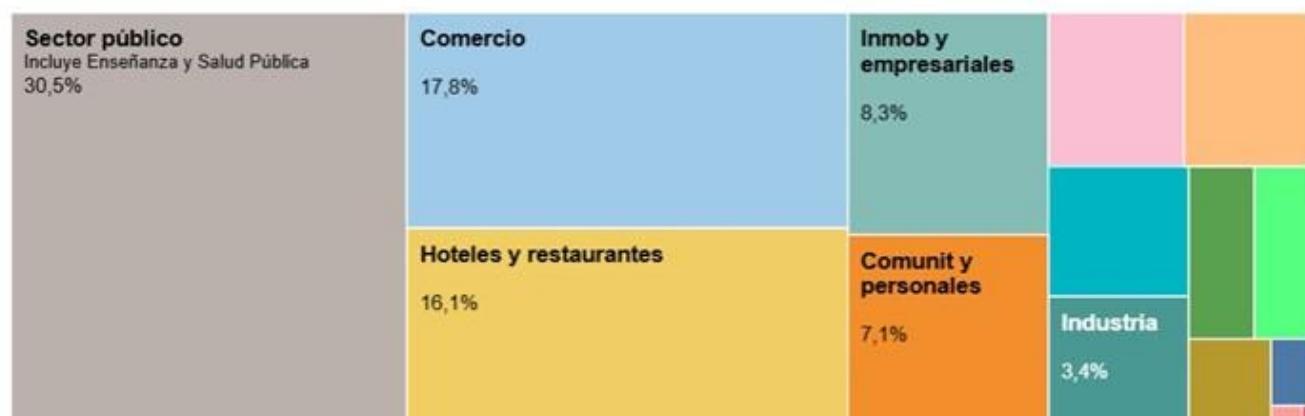
El Plan Pinamar 2050 evidencia una clara alineación con los objetivos de desestacionalización: diversificación de la oferta, infraestructura para eventos, smart city y mejora de la calidad de vida.

El principal desafío radica en transformar estos lineamientos en productos turísticos concretos y programados durante todo el año.

**Pinamar - Participación de cada sector en el PBG municipal**



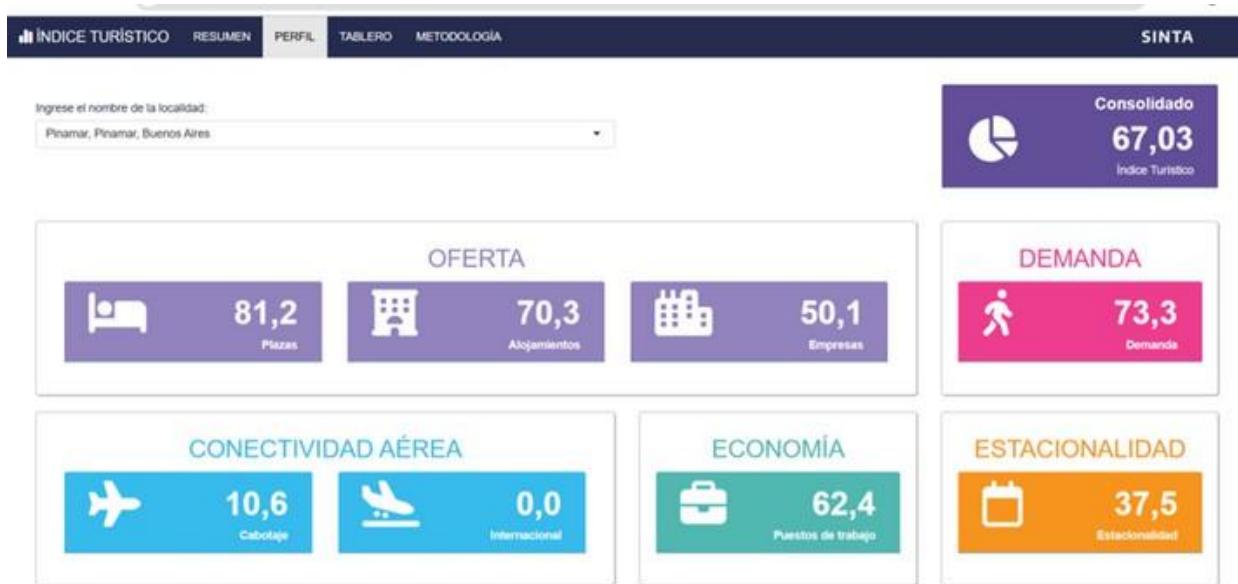
**Pinamar - Participación del empleo registrado por sector de actividad**



*Datos Pinamar - Participación por rubro y empleo registrado*

*Fuente:* [https://public.tableau.com/app/profile/santiago.adamcik/viz/PBG\\_muni\\_2\\_022/PBGPartidos](https://public.tableau.com/app/profile/santiago.adamcik/viz/PBG_muni_2_022/PBGPartidos)

## EL ESTUDIO



*Datos Pinamar - Índice turísticos*  
Fuente: <https://www.yvera.tur.ar/sinta/>

### General Madariaga: identidad rural y turismo de interior

General Madariaga aporta al corredor una identidad auténtica, ligada al campo, las tradiciones gauchescas, las lagunas y el patrimonio ferroviario. Sus fiestas y eventos tienen alto poder de convocatoria regional, pero se concentran mayormente en primavera y verano.

La mejora de la accesibilidad a los atractivos naturales y la articulación de circuitos temáticos aparecen como claves para consolidar a Madariaga como destino de turismo rural, cultural y de naturaleza durante todo el año.

**General J. Madariaga - Participación del empleo registrado por sector de actividad**



*Datos Madariaga - Participación por rubro y empleo registrado*  
Fuente: [https://public.tableau.com/app/profile/santiago.adamcik/viz/PBG\\_muni\\_2022/PBGPartidos](https://public.tableau.com/app/profile/santiago.adamcik/viz/PBG_muni_2022/PBGPartidos)

## EL ESTUDIO

---

### **Integración regional: del diagnóstico a la acción**

Uno de los hallazgos centrales del informe es la necesidad de superar la fragmentación territorial. La propuesta de un destino regional integrado, bajo el concepto “Tuyú Mar y Campo”, permite ampliar la estadía promedio, diversificar experiencias y redistribuir los beneficios del turismo.

La articulación entre costa e interior, la creación de productos conjuntos y una estrategia de comunicación compartida emergen como condiciones indispensables para avanzar hacia un modelo turístico más equilibrado, resiliente y sostenible.

---

### **Tendencias, innovación y futuro**

El análisis de tendencias realizado en el marco del plan confirma que el contexto internacional juega a favor de la región. El crecimiento de los viajes fuera de temporada, la búsqueda de destinos menos masivos, el auge de las escapadas cortas y la valoración del bienestar, la naturaleza y la autenticidad configuran un escenario propicio para avanzar en la desestacionalización.

Conceptos como JOMO (Joy of Missing Out), los viajes de cercanía, la planificación espontánea y el uso intensivo de redes sociales como fuente de inspiración posicionan a destinos como Pinamar, Villa Gesell y General Madariaga en una situación competitiva frente a propuestas tradicionales saturadas.

La región no necesita crear atractivos artificiales: necesita ordenar, articular y comunicar mejor lo que ya tiene. La innovación, en este caso, no radica en grandes obras, sino en nuevas formas de gestión, cooperación y diseño de experiencias.

---

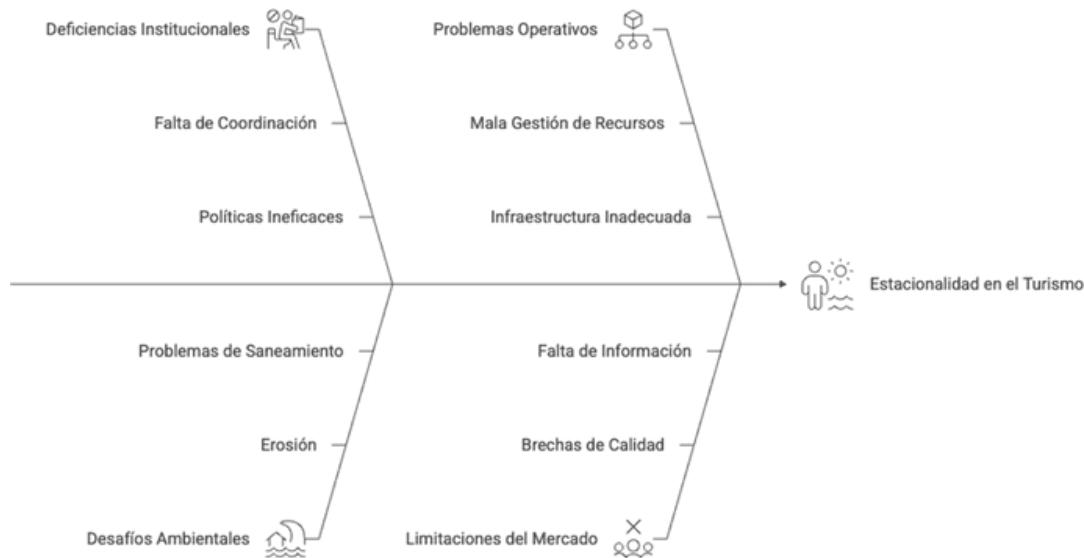
### **Del diagnóstico a la implementación**

Uno de los principales riesgos identificados es que el plan quede limitado al diagnóstico. El informe deja en claro que las herramientas, los actores y las ideas ya existen. El desafío es activar una fase de implementación sostenida en el tiempo.

Esto requiere liderazgo político, acuerdos básicos entre municipios y una participación activa del sector privado. La desestacionalización no es una política de una sola temporada, sino un proceso gradual que demanda continuidad, monitoreo y ajustes permanentes.

# EL ESTUDIO

## Análisis de la Estacionalidad en el Turismo



*Fuente: elaboración propia*

La estacionalidad no debe entenderse como un hecho pasajero, sino como el reflejo de un entramado productivo fragmentado: un sistema con gran potencial, pero atravesado por vacíos significativos en articulación institucional, sostenibilidad, infraestructura, profesionalización y diversidad de la oferta. Superar estas limitaciones exige una estrategia integral, con acciones coordinadas y convergentes en distintos frentes, en lugar de medidas aisladas que solo atienden partes del problema.

### Un cambio de paradigma para el corredor

Pensar el corredor como un destino de 365 días implica un cambio cultural profundo. Supone dejar de competir entre localidades vecinas y comenzar a complementarse. Supone también pasar de una lógica reactiva, dependiente del clima y el calendario, a una lógica estratégica, basada en planificación, datos y cooperación.

El Plan de Desestacionalización del Turismo de la Costa Bonaerense propone ese cambio de paradigma. No ofrece soluciones mágicas, sino una hoja de ruta realista, apoyada en el conocimiento del territorio y en la experiencia acumulada de sus actores.

## EL ESTUDIO



## Impacto esperado

La implementación progresiva de las estrategias propuestas permitiría:

- **Reducir la volatilidad económica asociada a la estacionalidad.**
- **Generar empleo más estable y calificado.**
- **Mejorar el uso de infraestructura existente.**
- **Disminuir la presión ambiental en temporada alta.**
- **Fortalecer la identidad regional y la competitividad del corredor.**

Según estimaciones del World Travel & Tourism Council (WTTC) y la Cuenta Satélite de Turismo del INDEC, la actividad turística aporta, aproximadamente tanto mediante el efecto directo como indirecto, entre un 8 y 9% al PIB. Sin embargo, este aporte se duplica o hasta triplica en los destinos turísticos, ubicándose, en municipios de turismo de sol y playa monoproducto, entre el 30 y 60% del PBG local.

## EL ESTUDIO

El incremento en la actividad económica genera nuevas fuentes de empleo tanto directo como indirecto. Por empleo directo se entiende aquellos puestos generados dentro del sector turístico propiamente dicho: servicios de hospedaje (hoteles, apart, hostels y campings.), de gastronomía (restaurantes, bares y cafés), de gestión y recreación (agencias de turismo, balnearios y excursiones) y el transporte local. Por empleo indirecto, aquellos sectores que dependen del turismo sin atenderlo directamente como el comercio minorista, los proveedores de alimentos y bebidas, construcción, limpieza, etc. Los empleos directos son los que más perjudicados se ven fuera de la temporada y se calcula que por cada uno de ellos se generan entre 1,3 y 1,8 empleos indirectos.

En este sentido, un proceso de desestacionalización se vería reflejado en el gasto medio turístico por fuera de la temporada y su brecha con el gasto medio en temporada. El turismo fuera de temporada se compone con mayor participación en gastronomía, eventos y experiencias, permitiendo aprovechar estructura ociosa y generando empleo con menor costo operativo. En este sentido, desestacionalizar no solo suma visitantes, sino que permite mejorar la calidad del gasto, a partir de que un turista fuera de temporada puede gastar casi lo mismo por día que uno de verano, pero con menos saturación y más impacto local.

A su vez, concentrar la actividad turística en una ventana temporal de 90 días implica costos implícitos o costos de la estacionalidad. Estos costos se ven reflejados en la pérdida de facturación y generación de capacidad ociosa, la precarización y el desempleo estacional, la recaudación impositiva inestable, gasto concentrado y el deterioro y sobrecostos en la infraestructura.

La capacidad ociosa es el porcentaje de infraestructura, servicios y recursos humanos disponibles, pero no utilizados durante gran parte del año. Esta se genera porque su construcción se justifica para absorber picos en el verano y permanece inutilizada el resto del año, generando capital inmovilizado. Este capital inmovilizado tiene asociado así una pérdida de facturación por parte de los emprendimientos privados, que dejan de rentabilizar la infraestructura ofrecida durante tres cuartas partes del año.

La pérdida de facturación tiene implícita una merma en la recaudación impositiva. La estacionalidad no solo afecta al sector privado, sino que desfinancia estructuralmente al Estado local.

En base a estimaciones del Instituto de Economía (INECO) de la UADE, a partir de datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, el Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), el aporte del turismo al Producto Bruto Geográfico (PBG) varía según las localidades, entre el 8-15% en General Madariaga, entre 40-50% en Villa Gesell y 50-60% en Pinamar, considerando la actividad directa e indirecta, con un promedio de 40-45% del PBG agregado.

## EL ESTUDIO

El turismo, sector intensivo en trabajo, demanda una importante cantidad de mano de obra. Esta se incrementa considerablemente en la temporada alta. Según estimaciones de INECO, se emplean, en temporada alta, entre 12.000 y 15.000 trabajadores en Pinamar; entre 14.000 y 17.000 en Villa Gesell y entre 400 y 700 en General Madariaga. Estos números se reducen a 4.000-5.000 en Pinamar, 5.000-6.000 en Villa Gesell y 250-400 en General Madariaga, en la temporada baja. El empleo indirecto este asociado mediante un coeficiente entre 1,3 y 1,8; lo que implica que en total se emplean entre 40 y 50 mil trabajadores, de los cuales entre el 65 y 70% es estacional.

En cuanto al gasto turístico medio por persona, este oscila entre \$95.000-\$130.000, \$70.000-\$105.000 y \$45.000-\$65.000 en Pinamar, Villa Gesell y General Madariaga, respectivamente en temporada alta y \$80.000-\$110.000, \$65.000-\$90.000 y \$45.000-\$65.000, en temporada baja. Es decir que, el gasto medio por persona, en temporada baja, disminuye solo entre 10 y 15% respecto de la temporada alta.

La capacidad ociosa en alojamientos, disponible por fuera de la temporada, ronda entre 60-75% para los tres destinos analizados. Mientras que, en gastronomía y comercios, mas del 55% de los establecimientos cierran o suboperan fuera de temporada.

La pérdida de facturación anual por estacionalidad se estima entre \$205.000 y \$270.000 millones por año, de los cuales el 52% corresponde a hotelería, el 34% a gastronomía y el 14% a servicios turísticos.

En base al análisis previo, se estima que con un 10% adicional de ocupación fuera de temporada, lo que implica entre 1,5 y 2 meses adicionales de actividad efectiva, se puede lograr (1) entre \$35.000 y \$50.000 millones de facturación recuperada; y (2) un incremento en el empleo estable entre el 20% y 30%.

Desestacionalizar el turismo en Pinamar, Villa Gesell y General Madariaga es una estrategia turística y una política de desarrollo territorial. El camino está trazado. El potencial está identificado.

El desafío final es transformar este consenso técnico en acción colectiva y convertir al corredor en un ejemplo de cómo la costa bonaerense puede reinventarse más allá del verano.

## **Observatorio de Turismo**

**Instituto de Ciencias Sociales y Disciplina Proyectuales, UADE - [INSOD@uade.edu.ar](mailto:INSOD@uade.edu.ar)**

# **DISEÑO METODOLÓGICO**

Diagnóstico y propuestas estratégicas a partir de un enfoque integral, territorial y aplicado, orientado a la toma de decisiones públicas y privadas. La metodología combina análisis técnico, trabajo de campo, producción de información propia y articulación con actores locales.

**Etapas sucesivas y complementarias:** relevamiento y análisis documental, revisión de planes estratégicos, instrumentos de ordenamiento territorial, antecedentes de planificación turística y estudios previos de los tres municipios; trabajo de campo y entrevistas cualitativas: reuniones con funcionarios, actores clave del sector privado, referentes sociales, culturales y productivos, y validación territorial de la información; mapeo territorial: identificación y clasificación de atractivos turísticos, oferta de servicios, infraestructura, eventos y actores; producción y análisis de datos de demanda: encuestas, análisis de satisfacción, reputación online, escucha activa en redes sociales y foros de viajeros; análisis comparativo y benchmarking: contraste del corredor con otros destinos nacionales e internacionales, identificación de patrones, prácticas transferibles y acciones innovadoras; análisis de tendencias globales y nacionales con impacto local (desestacionalización, menor masividad, turismo de bienestar, escapadas cortas, JOMO).

### **Criterio de análisis y construcción de propuestas**

Convergencia entre evidencia empírica relevada en el territorio, capacidades reales de los municipios y actores locales, tendencias de la demanda turística, principios de sostenibilidad ambiental, social y económica. No se formulan recomendaciones genéricas ni extrapoladas: cada lineamiento responde a condiciones existentes, recursos disponibles y oportunidades concretas del corredor.

### **Rol del Observatorio de Turismo UADE**

Productor de información confiable y actualizada. Facilitador del diálogo público-privado-académico. Soporte técnico para la planificación y gestión turística.

Acompañante en la transición del diagnóstico a la implementación.

**Periodo de realización:** setiembre – diciembre de 2025

## **STAFF**

### **Observatorio de Turismo**

Andrés Ziperovich, profesor e investigador de Turismo y Hospitalidad, Facultad de Comunicación UADE.  
Fabrizio Scalfino  
Melisa Suárez  
Gaspar Taboada

### **INSOD**

Daniel Sinopoli  
Juan Pablo Bolivio  
Santiago Riverti