



*Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Económicas
MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

Trabajo Final de Tesis

Autor: Fernando A. De Rito

Directora: Dra. Natalia Porto

La Plata, septiembre de 2019

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	3
I.1. INTRODUCCIÓN	3
I.2. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	10
CAPITULO II. MARCO TEORICO: CADENA DE VALOR	12
II.1 CADENA DE VALOR: CONFORMACIÓN CONCEPTUAL.....	13
II.2 EL SISTEMA DE VALOR: NUEVOS ENFOQUES Y TENDENCIAS.....	16
II.3 CADENA TRADICIONAL Y CADENA DE VALOR.....	17
II.4. METODOLOGIA DE ANALISIS CON ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR	19
CAPITULO III: CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO (CDVT)	23
III.1. CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO: ENFOQUE TRADICIONAL Y DE SISTEMAS.....	23
III.2. GOBERNANZA COMO CONCEPTO ASOCIADO A LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO	27
III.3. TURISMO Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030 (ODS)	32
III.4. DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES	33
CAPITULO IV: LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA Y LA GOBERNANZA SEGÚN SUBSECTORES DE SERVICIOS TURISTICOS	36
IV.1. MODELO DE CADENA DE VALOR	36
INFRAESTRUCTURA DE SOPORTE	38
SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	39
SERVICIOS DE GASTRONOMÍA	39
SERVICIOS DE INFORMACIÓN E INTERMEDIACIÓN	39
SERVICIOS DE TRANSPORTE	39
PRODUCTO TURÍSTICO	39
IV.2.: ANALISIS DE RESULTADOS	40
IV.2.1. METODOLOGÍA DE ANALISIS	40
IV.2.2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE LA PLATA	42
ENTORNO Y CONTEXTO	42
FASE 1. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL	43
FASE 2. MAPEO DE LA CADENA Y ANÁLISIS DE LOS PUNTOS CRÍTICOS.....	45

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA.....	46
CONTENIDO	46
CIUDAD DE LA PLATA.....	46
FASE 3. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) EN LA CADENA.....	65
FASE 4. PROSPECTIVA DE LA CADENA.....	68
FASE 5. COMPARACIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SDE EN EL TERRITORIO ..	70
FASE 6. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	71
CAPITULO V: REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	75
RECOMENDACIONES:.....	80
BIBLIOGRAFÍA:	84
ANEXO ESTADISTICO	87

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

I.1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento sostenido del turismo a nivel global en los últimos años posicionó al sector como generador de empleos y como fuente de impulso del desarrollo económico. Una actividad que anteriormente no despertaba la atención por parte de los gobiernos al momento de proyectar los posibles caminos para el desarrollo y crecimiento de un país, hoy en día ocupa un lugar muy destacado en las agendas de trabajo.

En este sentido, merece destacarse que no solo deben considerarse los aspectos económicos que genera el turismo, sino que también debe hacerse referencia al cambio cultural y social que este genera. El avance y desarrollo de las nuevas tecnologías han logrado aumentar las vinculaciones, modificando notablemente la percepción de la realidad y eliminando barreras que antes parecían infranqueables, cambios que han repercutido positivamente en el crecimiento de la actividad turística global.

El fundamento de este trabajo se enmarca en la importancia estratégica que tiene el turismo en los niveles de actividad económica y de desarrollo, no solo en el plano internacional, sino también en las economías regionales y locales. En particular, esta investigación se enfocará en el estudio sobre la ciudad de La Plata.

A nivel Global, la industria del turismo viene creciendo de manera sostenida a lo largo de los años. Considerando el año 2018, ya son 9 años seguidos donde el Turismo sobrepasa las expectativas de crecimiento mundial. La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé que las llegadas de turistas internacionales aumenten entre un 3% y un 4% en 2019, tras la suba del 6% el año anterior, con 1.400.000.000 arribos turísticos.

Las previsiones indican que Europa tendrá un avance similar a la media mundial y que Asia y el Pacífico crecerán entre un 5% y un 6%. Además, pronostica que las

llegadas en América subirán entre el 2% y el 3%, en línea con el incremento del 3% registrada el año pasado. (Pololikashvili, Z. 2019 Presidente OMT)

Por su parte, de acuerdo a lo enunciado por el Consejo Mundial de Viajes y el Turismo (WTTC) y a Oxford Economics, el sector tuvo un crecimiento de 0,9% más que el crecimiento de la economía global (3%). El incremento en el poder adquisitivo de las poblaciones, propician invertir sus recursos en viajes de placer, restaurantes, hoteles, entre otros.

La industria de los viajes de negocios y de placer logró una facturación global de US\$ 8,8 billones y generó 319 millones de puestos de trabajo. Ya representa el 10,4% de todas las actividades del planeta.

En una economía global en reconversión, el turismo se está convirtiendo en el sector más vigoroso. Concretamente, en los últimos cinco años, uno de cada cinco nuevos empleos que se generaron en el mundo estuvo vinculado al sector turístico. La World Travel & Tourism Council (WTTC), el Consejo Mundial de Viajes y el Turismo indicó que los números *“demuestran el poder de la industria como una herramienta para que los gobiernos generen prosperidad, al mismo tiempo que crear plazas que apoyen especialmente a las mujeres, los jóvenes y otros grupos de la sociedad, a menudo marginados. Se prevé que contribuya con 100 millones de nuevas plazas a escala mundial en los próximos diez años, lo que comprende 421 millones de fuentes de trabajo para 2021”*. (Gevara, 2018 CEO WTTC)

El turismo receptivo de Sudamérica también ha crecido a pesar de la lenta recuperación de la economía de Brasil. Este contexto ayudo a que la guía de viajes Lonely Planet incluya a Argentina entre los diez destinos que recomienda para viajar en el 2019 en la categoría “mejor relación calidad-precio”.

En Argentina, los números de la WTTC indican que a pesar de los efectos de la devaluación, continua la tendencia creciente del sector, que fue uno de los pocos

que creció el año 2018, con una expansión del 1,6%, contra una caída del 2,6% de la economía en general.

También merece la pena destacar que a nivel país, se vienen propiciando estrategias y acciones que ayudan a mantener el crecimiento sostenido del sector, como mayor conectividad aérea, implementación de una estrategia de promoción digital, el reembolso del IVA a los turistas extranjeros, etc. El sector en Argentina representa el 10% del PBI y un 9,4% de los empleos. En 2018, el gasto de los visitantes internacionales llegó a US\$ 4.800 millones, un monto equivalente al 6,4% de las exportaciones, lo que implica un crecimiento del 26,6%.

En relación a la coyuntura y la situación económica actual, los pronósticos de caída del PBI en torno al 1,2% a lo largo de 2019, solo hay dos sectores que prometen remontar en el corto plazo: el turismo y las exportaciones. La volatilidad del tipo de cambio revirtió la balanza de turismo a favor del receptivo y en detrimento del emisor.

La expansión del turismo en Argentina tiene dos caras: por un lado las aerolíneas, que el año pasado batieron récords en transporte de pasajeros, mientras que hoteles y restaurantes vieron mermar sus márgenes de ventas.

Uno de los principales objetivos que motiva este trabajo es identificar cuáles son las condiciones que hacen posible una mayor contribución de la actividad turística, distinguiendo su contribución real y su contribución potencial. Se tiene en cuenta el aporte del turismo al desarrollo económico a partir del PBI, generación de empleo, y el efecto redistributivo de la actividad turística, al tratarse de un sector definitivamente consolidado como una actividad global de importancia en la economía de los gobiernos, tanto por el denominado turismo internacional (como exportaciones no tradicionales) como por el turismo interno o doméstico.

Es por ello que la producción de turismo será analizada a partir de la relación colaborativa entre sector público, privado y los habitantes de los destinos turísticos,

ya que requiere de múltiples interrelaciones entre el conjunto de actores y agentes que intervienen en la producción de bienes y servicios, que luego son objeto del consumo por parte de los visitantes. En este marco, resultan relevante las acciones de los gobiernos para coordinar estrategias orientadas a propiciar la dinámica de permanente crecimiento del turismo, de un modo sostenible económica, social y ambientalmente, aumentando así su contribución al desarrollo. En toda planificación turística no deben estar ausente las consideraciones de buenas prácticas de Gobernanza con orientación hacia ejes rectores de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), tecnología, innovación, accesibilidad y sustentabilidad.

Por lo expresado, el objeto del trabajo se centrará en establecer los actores y sectores (sector público, privado y tercer sector) que intervienen en la cadena de valor turística de la ciudad de La Plata, identificando y analizando las particularidades de los subsectores de servicios turísticos dentro de la cadena de valor del sector, generando información relativa al comportamiento de los servicios que forman parte de ella. Asimismo, analizar el rol que cumple el estado en el estímulo para la existencia de una buena gobernanza, como en el de creación y/o incentivo para empresas prestadoras de servicios turísticos en la ciudad de La Plata.

La optimización funcional de la cadena de valor implica la interacción de todos los sectores que la conforman, desde la óptica del sector privado, como productor y proveedor de los bienes y servicios que son objeto de consumo por los visitantes en distintos ámbitos de la actividad productiva que van desde la manufactura, el comercio y la transportación hasta una gran variedad de servicios (de hospedaje, alimentos y bebidas, culturales, recreativos, etc.). Por el lado del sector público, como regulador y propiciador de inversiones que afectan y condicionan en la forma en que el turismo se desarrolla en un territorio, se puede visualizar desde dos planos:

- Horizontalmente, ya sea desde ámbitos del Poder Legislativo y/o del Ejecutivo, que pueden tener responsabilidades sobre varias actividades relacionadas al turismo en el mismo nivel de gobierno.
- Verticalmente, considerando los diferentes niveles de gobierno existentes. (local, regional, provincial, nacional)

De esta manera, gestionar el turismo desde la perspectiva pública, atraviesa diferentes campos de experiencia y fronteras administrativas, vinculado transversalmente con casi todos los sectores.

En la gestión práctica, por lo general se traduce no sólo en lo que puede calificarse como cierta debilidad de las estructuras de gobierno para una coordinación y cooperación efectiva, tanto al interior del sector público como entre éste con los actores y agentes del turismo, sino en dificultades para crear una visión integral que permita una planeación y gestión sostenible de los destinos y la maximización de los beneficios de la actividad.

En estos puntos enunciados precedentemente, subyace la formulación del problema al que se ven enfrentadas hoy los gobiernos locales. La ciudad de La Plata no es ajena a esto, dado que en este nuevo contexto las comunidades que quieren ejercer un papel de liderazgo turístico deben trabajar profesional y fuertemente en la gestión de planificación y estrategia de crecimiento, teniendo en cuenta las necesidades de las partes interesadas, aplicando las nuevas técnicas de gestión avanzadas para el logro de los objetivos de desarrollo del sector.

En este sentido, las organizaciones involucradas, tanto desde el sector público como del sector privado y el tercer sector (ONGs, Instituciones mixtas, etc), se enfrentan a escenarios de incertidumbre económica, que requieren como insumo vital contar con información actualizada y oportuna para la toma de decisiones, con el propósito de lograr sus objetivos, poder satisfacer sus bienes y servicios a sus clientes y funcionar como soporte del bienestar de los ciudadanos. El desarrollo de toda actividad dentro de un sector empresarial requiere contar con información sobre la estructura económica y la evolución de los factores más relevantes del medio en el que actúa para posibilitar la toma de decisiones que le permitan ejecutar mejor sus estrategias. Asimismo, constituye un elemento valioso para cualquier interesado en realizar o compartir inversiones en este sector.

El contexto sumamente competitivo del turismo en la actualidad les exige a las empresas, para subsistir, no solo un alto grado de capacidad de gestión sino también un adecuado soporte informativo. Este instrumento se transforma en

indispensable para tomar la mejor decisión económica, y donde en el caso del turismo, las empresas lo requieren para acercar la oferta de turismo a los consumidores (turistas). De este modo, la industria turística se conforma por el conjunto de estas empresas que interactúan en el sector, así la conformación del producto turístico resulta de la combinación de un conjunto de elementos que da lugar a la oferta turística. (Pedreño y Manfort, 1996).

En este sentido, se pueden tipificar los componentes del producto turístico en tres grandes grupos, el primero conformado por los Atractivos Turísticos, que se subdividen por sus características en tres en Recursos Naturales (clima, paisaje, flora y fauna, etc.), los Recursos Culturales (Monumentos históricos, religiosos, espacios de arte, deportivos, etc.), y por último todo otro tipo de Recursos. En segundo plano la Infraestructura de soporte (Hospitales, Aeropuertos, Conectividad, Servicios de Salud, Rutas, etc.); y por tercer y último plano la estructura de servicios directamente relacionadas con el turismo, en sus cuatro dimensiones Alojamiento (hoteles, pensiones, hostels, etc.), Gastronomía (restaurantes, bares, etc.), Transporte (avión, barco, colectivo, tren, alquiler de coches, etc.) y los Servicios de intermediación e información (Agencias y Guías de viajes)

La determinación de los sectores de mayor eficiencia empresarial permite orientar los recursos, siempre escasos de la economía, hacia aquellos sectores más eficientes y que mayor provecho pueden sacarle, no sólo para la propia empresa sino para todos los actores involucrados de manera directa o indirectamente en la cadena de valor del sector.

En cuanto al sector público, la información sectorial resulta imprescindible para ejercer su rol regulador y de promotor de la actividad económica privada en la definición e instrumentación de políticas activas de desarrollo.

Asimismo, resulta oportuno remarcar que en nuestro país ha carecido de muchos datos estadísticos oficiales durante un periodo en la década actual, por lo que contar con información estadística fidedigna ha resultado dificultoso para la toma de decisiones. En este sentido, no existe ni a nivel provincial ni local una base de datos de información del sector turístico que permita efectuar diagnósticos, análisis o

proyectos de desarrollo sobre una base sólida, ni una caracterización general de los actores fundamentales que inciden sobre el sector turístico de la Ciudad.

A tal fin, la investigación se enfoca sobre el problema del desempeño y la competitividad turística de la ciudad de La Plata en toda su cadena de valor, partiendo de un enfoque sistémico y por procesos; y observando fundamentalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen la amplia mayoría de las empresas de turismo, incorporando el rol que deben ejercer todos los actores necesarios para una buena gobernanza en el turismo local.

En este sentido, esta investigación se estructura con una breve contextualización y las perspectivas del turismo a nivel global y local en el presente Capítulo.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, partiendo desde el tradicional modelo de cadena de valor de los 90, (Porter, Garralda Ruiz, Sanchez Quintero) y analizado también desde la mirada del enfoque de sistemas de valor (Porter 1999), y exponiendo en la parte final del capítulo, una metodología para el análisis de las cadenas de valor.

El Capítulo III se refiere la visión que la literatura le asigna específicamente a la Cadena de Valor del Sector Turístico, incorporándole los nuevas tendencias y conceptos que se hacen indivisibles en el análisis del sector turístico, las buenas prácticas para la Gobernanza y la visión de los destinos turísticos inteligentes, dentro del marco de los objetivos de desarrollo sustentable 2030 (ODS).

El Capítulo IV describe un modelo de cadena de valor para el desarrollo sustentable del sector turístico contemplando los nuevos enfoques y tendencias y se procede a la identificación y análisis de cada uno de los subsectores de servicios que componen la cadena de valor en la Ciudad, del que surgen las reflexiones finales y recomendaciones del Capítulo V.

Desde el aspecto metodológico, se trata de una investigación exploratoria y de naturaleza cuantitativa para tener en cuenta los diferentes aspectos del sector a nivel local. Se realizó una investigación exploratoria con fuentes de información secundaria de diseño transversal con el objeto de recopilar datos relacionados con las variables más relevantes que hacen al comportamiento de los subsectores turísticos de la cadena de valor de la Ciudad.

La identificación, generación de diagnóstico y análisis de cada uno de los eslabones de la cadena de valor del sector turístico de la Ciudad, teniendo en cuenta un esquema de buena gobernanza, constituye una herramienta valiosa desde el punto de vista teórico y pasible de ser utilizada en la toma de decisiones, desde el punto de vista empírico.

I.2. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

El fundamento del trabajo se enmarca en la importancia estratégica que tiene el turismo en los niveles de actividad económica y de desarrollo local y regional, y el rol primordial que asumen en esto tanto las organizaciones turísticas, como el Estado. Al mismo tiempo, el grado de satisfacción global del turista depende de la interrelación entre todos los eslabones de la cadena y el resto de los factores que inciden sobre la percepción de turista/cliente sobre el producto turístico. Articular esta complejidad de relaciones implica gestionar la calidad de la cadena de valor.

El trabajo se efectúa con observancia en la totalidad de los actores del sector turístico de la región, ya que para poder operar satisfactoriamente y producir turismo, las organizaciones deben ser competitivas en su conjunto, alcanzando altos estándares de competitividad que les permitan crecer como entidades prestadoras de servicio e incentivar el crecimiento de este como destino dentro del mercado turístico.

En la ciudad de La Plata, la carencia de información estadística fidedigna, de datos de estructura y particularidades del sector turístico, constituye una limitación básica y esencial para la toma de decisiones y genera un escenario poco alentador para identificar o propiciar proyectos para un sector en crecimiento a nivel global.

Por lo expuesto, la investigación abordará desde un enfoque sistémico la gestión sectorial de las organizaciones turísticas, considerando en su totalidad la cadena de valor para mejorar la competitividad de dicho sector en la ciudad de La Plata.

CAPITULO II. MARCO TEORICO: CADENA DE VALOR

El modelo teórico propuesto por Porter (1985¹) plantea una herramienta que identifica y describe, cuáles son las actividades empresariales dentro una organización que realmente generan valor para el consumidor final, se le da otro enfoque al concepto de “valor”, asociado al “margen de utilidad”, definido como *el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos sus costos.*

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe “crear valor” en los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Desde el punto de vista de la competencia, Porter (1982²) define el concepto del valor enunciando que es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Así el autor consolida este nuevo paradigma de la definición del valor y no del costo, lo que debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.

Jiménez, y Peralta, (2004), acotan que el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables.

Frances, (2001), señala que *“la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos”.*

¹ Porter, M. E. (1985) Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. NY 1985

² Porter, M. E. (1982) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición revisada MX (2000)

Mayo (2004), define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente recibe los costos vistos por él; al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones de Porter (1985), teóricos como Thompson (2001), Francés (2003), David (2004) coinciden en algo básico: competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planeación y administración estratégica, entre otros, se orientan a gestar una ventaja competitiva tendiente a conquistar en la percepción de un mercado objetivo, la convicción de que la empresa ofrece la mejor relación valor/precio. La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado, no sólo por la presencia de un elemento diferenciador, sino también por la presencia eventual de una diferencia de costos unitarios.

II.1. CADENA DE VALOR: CONFORMACIÓN CONCEPTUAL

La herramienta de la cadena de valor es un esquema de análisis que ha proporcionado un gran aporte para quienes estudian las ciencias económicas y es reconocido e indiscutido. Esta herramienta permite identificar claramente las diferentes actividades que se desarrollan en las empresas, diferenciando las que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, y el resto de actividades, las que sirven de sostén para las tareas primarias.

La misma está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que cada sector lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están

conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva.³

Las actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto las cataloga como actividades primarias o de línea, entre las que se encuentran:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa, por ejemplo, en razón de un producto de mejor calidad, de costos de producción más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio superior.

A aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias, las cataloga como de apoyo o soporte, y se pueden sintetizar en:

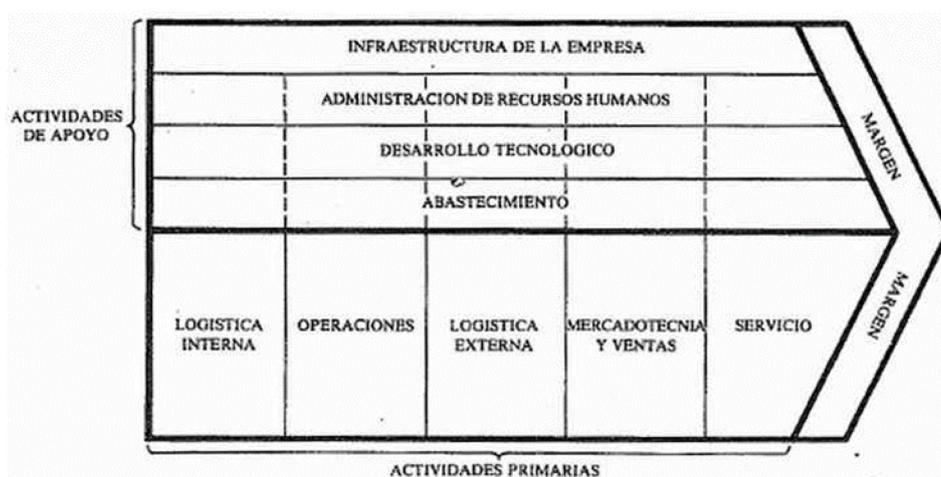
- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

³ Porter M. (1991) Ventaja Competitiva Ed. Rei 1991 (pg. 52)

- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

Las actividades con valor primarias y de apoyo se integran mediante eslabones para formar una cadena de valor, como se ilustra en la figura 1.

FIGURA 1: Diagrama de la Cadena genérica de valor⁴



El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), para luego buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva (sobre todo cuando la comparamos con las cadenas de valor de empresas competidoras).

Se trata de potenciar o aprovechar las fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas y reducir o superar las debilidades, especialmente al minimizar el costo. El objetivo es generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

El esquema de análisis proporcionado por Porter (1991⁴), ha sido utilizado por la mayoría de los académicos e investigadores que estudian las ciencias económicas, lo que contribuyó a la consolidación de la herramienta en los distintos casos de

⁴ Porter M. (1991) Ventaja Competitiva Ed. Rei 1991

estudio, como definiciones generalmente aceptadas de la herramienta se pueden citar:

- La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 1991⁵).
- La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa. (Garralda Ruiz, 1999⁶).
- La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.(Quintero, Sanchez, 2006⁷).

II.2. EL SISTEMA DE VALOR: NUEVOS ENFOQUES Y TENDENCIAS

Las nuevas fuerzas de la digitalización, de la globalización y de la desregularización están alterando las cadenas de valor de las empresas. En muchas organizaciones, la ventaja competitiva está siendo alterada por nuevos y a veces inesperados competidores, que usan las aplicaciones de la tecnología digital para alterar radicalmente la ecuación. Para responder efectivamente, las empresas deben hoy

⁵ Porter M. (1991) Ventaja Competitiva Ed. Rei 1991

⁶ Garralda Ruiz, (1999) J. *La cadena de Valor, Una herramienta de análisis Revisión 2013*

⁷ Quintero J. y Sánchez. (2006) *La cadena de Valor, una herramienta del pensamiento estratégico TeloS*

en día repensar totalmente sus cadenas de valor en vez de optimizar las tradicionales.

Es concreto, muchas empresas reconocen que el cambio ya llegó y que el “viejo modelo” de Cadena de Valor debe necesariamente replantearse. Los patrones de consumo que decían como se compraban o se vendían los bienes y servicios cambian a partir de la tecnología digital. Existen nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores muy diferentes a las planteadas por M. Porter en la década del 90. La esperanza y el nuevo desafío para las organizaciones es construir sus cadenas ajustadas a los nuevos tiempos, y así evitarán que otros les tomen la delantera y les destruyan sus cadenas de valor basadas en los modelos lineales tradicionales.

Cuando un conjunto de empresas actúa sobre un espacio geográfico en relación a una cadena de valor, encuadran su análisis en la forma que crean ventajas competitivas. En primera instancia lo realizan a nivel empresa, y luego a través del “sistema de valor” que incluye la organización de la producción a través de enlaces y encadenamientos de colaboración entre productores, distribuidores y clientes.

El tal sentido, respecto a la cadena de valor de un sector o al sistema de valor, Porter (1999) reconoce “la existencia de un agrupamiento de varios sectores que se nutren con insumos, técnicas o infraestructura comunes, también estimula a los entes oficiales, a las instituciones educativas, a las empresas y a los particulares a invertir más en mecanismos para la creación de factores pertinentes”⁸. En esta dimensión, ya considera para al sector turístico como de utilidad para el desarrollo y el impulso regional: *“los clusters integrados por pequeñas y medianas empresas – turismo, indumentaria y agricultura – necesitan cuerpos colectivos que asuman la responsabilidad de ciertas funciones críticas para el conjunto”* (Porter, 1999)

II.3 CADENA TRADICIONAL Y CADENA DE VALOR

⁸ Porter M (1999) Clusters y la ventaja competitiva 1999

Existen distintas metodologías de análisis de las cadenas de valor, a partir de las metodologías de estudio de cadenas productivas, se pueden destacar las oportunamente desarrolladas por Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁹, CIAT¹⁰ y CODESPA¹¹.

La metodología de análisis de la OIT aporta una visión desde la perspectiva de la creación de empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos, describe un enfoque de desarrollo de cadenas de valor para promover el crecimiento inclusivo. Como contribución que merece destacarse de esta literatura se encuentra el minucioso detalle de análisis, desarrollo, medición y monitoreo.¹²

La metodología que aporta CODESPA parte de revisar y analizar las opciones de mercado existentes para el producto de la cadena del sector bajo análisis. También, propone identificar y realizar un análisis de la cadena de suministro de todos los eslabones y actores de la cadena, lo cual corresponde al punto de mapeo y caracterización de la cadena.

Posteriormente, el análisis se centra en las expectativas de escenario futuro deseado como base del plan de acción de la cadena de valor. A continuación, se confronta la demanda de Servicios Turísticos (SDE) requeridos con la oferta de las entidades de apoyo existentes en el territorio para determinar si son suficientes para atender tales demandas o si no existe una oferta disponible.

La sexta y última etapa destinada a esbozar un plan de acción, que contiene fundamentalmente un diseño preliminar de las estrategias para mejorar las cadenas integrando el enfoque de cadenas de valor.

Para visualizar claramente la diferente percepción y ángulo de análisis entre las cadenas productivas y el enfoque en cadena de valor, se incorpora como Tabla 1,

⁹ Nutz Nadia & Merten Sievers Guia General para el desarrollo de cadenas de valor. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

¹⁰ CIAT Diseños de Estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores a pequeña escala. Manuel de campo.

¹¹ CODESPA (2011) Metodología para el análisis de cadenas de productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. Fundación CODESPA 2011

¹² Duran Fuentes C. (2013) UNWTO (OIT) Gobernanza para el sector turismo y su medición.

las distintas visiones a los aspectos sustanciales del análisis que sintetizan la distinta observancia que se aplica para cada uno de los niveles en cada situación:

Tabla 1: Comparativa entre cadena tradicional y cadena de valor¹³

ASPECTO	CADENAS PRODUCTIVAS	CADENAS DE VALOR
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Actores independientes	Actores dependientes
ORIENTACION	Liderando la oferta	Liderando la demanda
IDENTIFICACION DE MERCADO	Potencial de mercado	Nicho o negocios concretos
ELEMENTO PRINCIPAL	Costo/precio	Valor/calidad
ESTRATEGIA	Productos básicos	Productos diferenciados
RELACION ENTRE ACTORES	informal	Formal
VISION DE LA RELACION	Corto plazo	Largo Plazo
NIVEL DE CONFIANZA	Bajo/medio	Alto
FLUJO DE LA INFORMACION	Escasa o nula	Amplia

FUENTE: CODESPA Metodología para el análisis de cadenas de productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. Fundación CODESPA

II.4. METODOLOGIA DE ANALISIS CON ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR¹⁴

Respecto al análisis y medición de cadenas de valor que esta la publicación de la Fundación CODESPA aporta, establece un esquema gráfico y secuencial de

¹³ CODESPA (2011) Metodología para el análisis de cadenas de productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. Fundación CODESPA pg. 16

¹⁴ CODESPA (2011) Metodología para el análisis de cadenas de productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. Fundación CODESPA 2011

análisis con las instancias antes descritas, que se puede sintetizar y observar en la siguiente figura 2:

Figura 2: Metodológicas del Análisis de CdV



Fuente: CODESPA Metodología para el análisis de cadenas de productivas bajo el enfoque de cadenas de valor (2011)

Descripción de cada fase de análisis

Análisis del entorno:

Es necesario identificar, conocer y recalcar el papel que juegan todos los actores presentes en el territorio (gobiernos locales, ONG, las universidades, cooperación internacional, instituciones de gobierno, organizaciones de productores, etc.), como también el nivel de coordinación entre ellos. Asimismo, identificar las políticas públicas (programas de gobierno, incentivos, exenciones, acuerdos, etc.), y la disponibilidad de infraestructura construida con uso económico e infraestructura en general (salud, transporte, etc.).

Concretamente la cadena a intervenir, debe ser el resultado de un trabajo participativo de todos los actores de una buena Gobernanza, desarrollado con la activa colaboración de los diversos actores vinculados, con la finalidad de elaborar estrategias que sean amplias, participativas e incluyentes.

Fase 1. Análisis del mercado potencial

Propone tener en cuenta un enfoque de mercado, indagando cuales son las reales posibilidades de venta del producto en mercados diferenciados, antes de impulsar

cualquier opción productiva en un territorio. Es necesario conocer cuál es el segmento de interés para el producto de la cadena y quienes son los clientes con posibilidades de negociar.

Fase 2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos

Es importante reconocer la cadena de valor en la que están inmersos, identificar en cuál de los eslabones de la cadena están presentes, y especialmente, visualizar que son parte de un sistema mayor, donde existen interrelaciones, interacciones y relaciones de dependencia, que deben ser asumidas y gestionadas de forma adecuada para obtener un mayor beneficio conjunto de los actores para toda la cadena.

Fase 3. Análisis de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en la cadena

El sistema de apoyo a una cadena de valor está compuesto por todas las personas, instituciones y/o entidades -públicas y privadas-, que brindan todo tipo de servicios a los actores de la cadena, tales como la asistencia técnica, el crédito, la capacitación, el transporte, la venta de insumos, la investigación y otros trámites especializados, entre otros. También, es importante tener en cuenta a los oferentes de servicios informales que están presentes en la mayoría de las cadenas.

Fase 4. Prospectiva de la cadena

Consiste en dimensionar los logros u objetivos concretos que se persiguen en cada uno de los eslabones de una cadena productiva para mejorar su desempeño y competitividad. Inicialmente se identifican y se priorizan los problemas/limitaciones existentes por cada eslabón de la cadena que se analiza. Posteriormente, sobre la base de la problemática existente, se definen las soluciones que se convierten en objetivos y acciones a realizar.

Fase 5. Comparación entre la oferta y la demanda de SDE en el territorio

Un aspecto importante en la articulación de cadenas de valor es conocer si en el territorio en el que está inserta la cadena se cuenta con la suficiente oferta de servicios especializados (de calidad, diversificados y con oferentes comprometidos), acorde a los requerimientos identificados anteriormente.

Es importante conocer si la capacidad actual de prestación de servicios instalada en el territorio es suficiente para atender a las demandas de la cadena, de lo contrario, habrá que diseñar otras estrategias como la de desarrollar capacidad local para la prestación de dichos servicios o `importar` prestadores de servicios en esos temas, mientras se desarrolla localmente.

Fase 6. Diseño del plan de acción de la cadena de valor

Con base en los resultados de los análisis realizados en todos los pasos de la metodología, se definen las estrategias y acciones necesarias para mejorar el desempeño de la cadena; es decir para conseguir los objetivos estratégicos definidos previamente, y muy seguramente para migrar a un enfoque de cadena de valor. Se trata de `las necesidades` de la cadena; lo que se requiere para salir adelante.

En definitiva, este plan de acción sería la estrategia para pasar de una cadena productiva a una cadena de valor.

CAPITULO III: CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO (CDVT)

III.1. CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO: ENFOQUE TRADICIONAL Y DE SISTEMAS

En el marco de lo enunciado respecto al enfoque de la cadena de valor como sistema, al analizar el sector turístico se sabe que las organizaciones y empresas que participan del mismo son múltiples y heterogéneas, que cada una contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico (el consumidor -turista-, sólo percibe la existencia de un único producto, que no es más que su experiencia turística), la creación de valor en el sector turístico debe basarse en la conjunción de actividades diversas en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias que se produce, lo cual hace necesario el análisis del mismo en su conjunto.

De este modo, la cadena de valor o sistema de valor del sector turístico no es más que el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en el mismo y que añaden valor a la experiencia turística.

Tanto la cadena de valor turística (CdVT) como las organizaciones en sí, pueden ser entendidas como un sistema. El enfoque sistémico se utiliza a lo largo de esta investigación tanto para la cadena de valor de la propia organización (entendida como un sistema con partes interrelacionadas), como a la relación entre las propias empresas turísticas que forman parte de la cadena (integrando el enfoque por procesos).

En general en la cadena de valor del sector turístico, todos los sectores están integrados por multitud de organizaciones. Por lo que es muy raro que una sola organización controle el conjunto de actividades que generan valor. Suele existir una especialización, de modo que una organización concreta forma parte de un sistema de valor mayor. Sería necesario no solo mirar dentro de la organización, sino también fuera, en los sistemas de aprovisionamiento y distribución, y tener una visión completa del proceso para ofrecer un determinado producto o servicio. La capacidad de una organización para influir en la cadena de valor de otras organizaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva.

La visión sectorial es un esquema que complementa a la “Cadena de Valor”, mostrando la creación del valor dentro del sistema y teniendo en cuenta los distintos agentes que lo componen. Sirve para identificar la importancia relativa de cada uno de los agentes dentro del valor total para el consumidor final, así como de referencia para establecer tendencias respecto al cambio de la importancia estratégica relativa de cada uno de los agentes.

Se plantea este enfoque a fines de observar las interdependencias que se presentan a lo largo de la cadena, no en los procesos productivos organizacionales individuales, ni las capacidades organizativas propias, utilizando la medición de los procesos y de los resultados como insumo para la mejora continua de la cadena de valor del sector turístico.

La cadena de valor del sector turístico ha sido abordada por diferentes autores, más específicamente acerca de los destinos turísticos. En este sentido, Michel y Phuc (2007) estudiaron la cadena de valor del producto turístico de Vietnam, pero solo consideraron a los agentes directamente relacionados con la actividad turística, como agentes de viajes, compañías de transporte o empresas de alojamiento.

Por otra parte, Zhao et al. (2009) plantean una reconfiguración de la cadena de valor basada en el e-commerce, estos no solo consideran los actores que posibilitan el consumo turístico a quienes prestan servicios turísticos o actúan como intermediarios, sino también a otros agentes que proporcionan servicios básicos orientado desde una óptica de demanda.

Más recientemente, Yunpeng, Yongqiu, Min, Yu y Lina (2011) ponen el acento en la incorporación de las TIC y en cómo estas transforman la cadena de valor del turismo y contribuyen a mejorar el intercambio de información, favoreciendo la eficiencia en el enlace entre los diferentes eslabones y la toma de decisiones de los actores involucrados en cada proceso. Plantean que las investigaciones sobre la cadena de valor en turismo se están centrando en las empresas de servicios turísticos, mientras que el verdadero interés debería estar en la necesidad de optimizar la cadena de valor de los destinos. Para estos autores, "un destino

turístico sirve como una 'colección de recursos' para conseguir el valor de la industria completa en una particular región" (Yunpeng et al., 2011, p. 193), de ahí la importancia de investigar sobre la cadena de valor de un destino turístico para mejorar la gestión y la comercialización de las organizaciones empresariales locales en la zona.

El enfoque sistémico para la cadena de valor del sector turístico aparece, además, como uno de los 8 principios de la calidad que toma la serie de normas ISO 9001, donde se plantea que *"identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos"*¹⁵.

Desde el punto de vista de la clasificación, el sistema sobre el que se trabaja es complejo (por estar integrado por subsistemas), real (en tanto y en cuanto existe allí verdadera actividad) y abierto (porque sus límites son permeables a la trasmisión de elementos tangibles e intangibles). De la perspectiva sistémica se desprende el enfoque por procesos para el trabajo en el ámbito de las organizaciones contenidas en una cadena de valor, considerando proceso a una secuencia ordenada de actividades que se encuentran relacionadas entre sí, y que tienen como objeto la transformación de elementos de entrada (inputs, insumos) en elementos de salidas (outputs, productos).

Puede sintetizarse que a los fines del análisis del presente trabajo, la cadena de valor turística se considera como un sistema, integrado a su vez por subsistemas representados por las empresas turísticas. Sobre la identificación y el comportamiento de estos subsistemas, es donde se focalizará principalmente el estudio para la ciudad de La Plata.

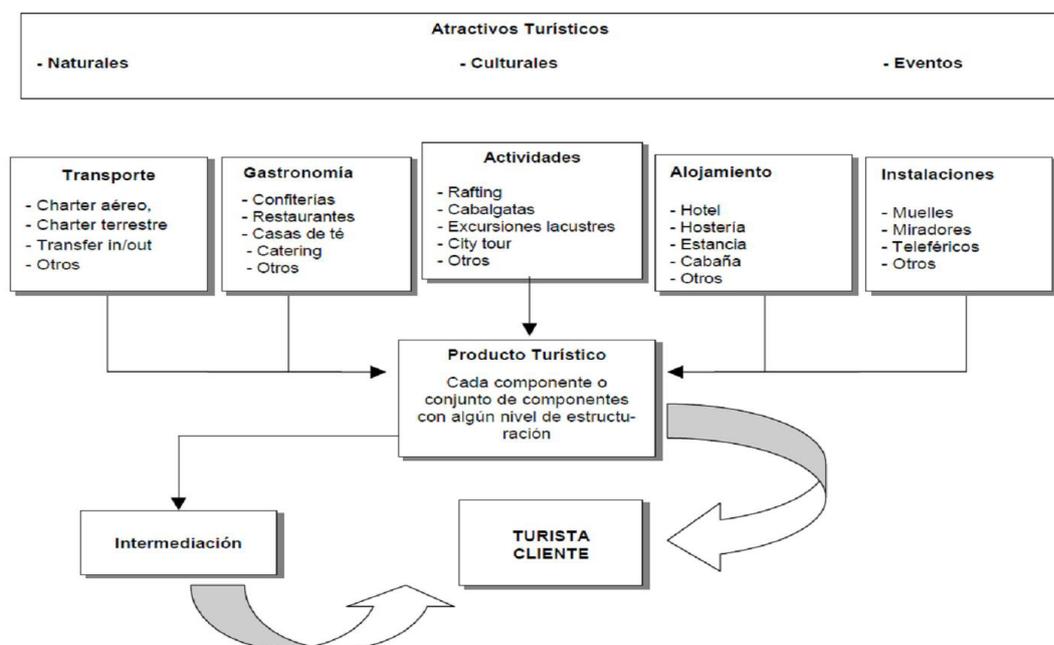
En las empresas, los procesos son diseñados concatenando las actividades y asignando los recursos y las responsabilidades correspondientes; a fin de satisfacer del modo más eficaz y eficiente los requisitos de los clientes, entendiendo a estos

¹⁵ Norma ISO 9001:2008 actualizada por ISO 9001:2015

últimos como la “*organización o persona que recibe un producto*”, y de la propia organización, identificando como marco los requisitos legales y reglamentarios.

Continuando con el encuadre del marco teórico, resulta oportuno citar la norma IRAM¹⁶ 30400 (Guía para la interpretación de la norma ISO 9001¹⁷ para servicios turísticos) ya que presenta un diagrama que permite una observación gráfica sobre todo el sistema turístico vinculado a la cadena de valor, conjuga el marco teórico con el sector en estudio en esta investigación, y los actores del sector involucrado, que se muestra a continuación:

Figura 2¹⁸.Diagrama Producto Turístico Norma IRAM 30400



La implementación de un sistema de gestión de la calidad orientado al sector turismo no garantiza el éxito del producto turístico, pero tiende a generar un enfoque sistémico del valor del mismo. En tal sentido, invita a las organizaciones -tanto públicas como privadas- a conducirse hacia una gestión de turismo sostenible, que estén comprometidas con la atención al visitante y al cliente pero, además, que el

¹⁶ Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM

¹⁷ Norma ISO 9001:2008 actualizada por ISO 9001:2015

¹⁸ NORMA IRAM 30400, Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001 en Servicios Turísticos Diagrama producto turístico.

recurso y el patrimonio es preservado, informado y señalizado para ser localizable e identificable; que los lugares de interés son accesibles con un horario razonable y públicamente anunciado; que haya una oferta gastronómica diversa, y que la comunidad progrese asumiendo una actitud resuelta hacia la conservación y atención al turista.

III.2. GOBERNANZA COMO CONCEPTO ASOCIADO A LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO

Durante los últimos años, el concepto de gobernanza ha circulado como una de los conceptos más nombrados en el ámbito de la gestión de destinos turísticos.

Sin lugar a dudas, más allá de las distintas visiones que cada uno de los autores de la literatura le confiera al término, tiene como patrón común la vinculación Público-Privada, y esta relación toma especial relieve cuando se estudia el sector turístico.

Las asociaciones o vinculaciones Público-Privadas como esencia de la buena gobernanza, implica el funcionamiento coordinado entre las partes interesadas del destino turístico, un nuevo enfoque de gobierno que dé respuesta a la creciente complejidad de la gestión de destinos turísticos, cómo gestionarlos para satisfacer las necesidades de todos sus integrantes, con la participación de todos a la hora de diseñar, ejecutar y evaluar la política turística.

En la literatura del inicio de los años 90 se identificaban básicamente solo dos grupos de actores potenciales como partes interesadas en la gestión del turismo: el grupo de los intereses económicos (sector privado) (Palmer & Bejou, 1995; Greenwood, 1993); y el grupo de los intereses públicos (representada por el organismo público de turismo, como secretarías, departamentos, etc.).

Tales estudios han tenido diferentes enfoques de investigación, como por ejemplo: los estudios en turismo sostenible y gestión integrada; los intereses y la participación en los procesos de colaboración; la gestión de las asociaciones; los desafíos y oportunidades asociados con este ideal teórico y práctico; la interacción entre poder y política en el sistema de desarrollo turístico; y la manera en que los diferentes niveles de la administración pública facilitan (o no) la mediación de las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.

Velasco (2007) indaga si la idea de gobernanza permite ilustrar posibles vías de desarrollo para fortalecer una gestión de destinos más eficaz e inclusiva. Utiliza el concepto de gobernanza para reflexionar sobre las dificultades que el gobierno local enfrenta en la gestión de destinos. Sugiere cuatro dimensiones de la gobernanza del turismo: Existencia de un plan estratégico, actores comprometidos en la gestión del turismo a nivel local, capacidades institucionales efectivas participación de los ciudadanos en el proceso.

Hall (2011) estudia distintas formas de gobernanza del turismo en cuanto instrumentos de intervención política. Desarrolla una tipología de los marcos conceptuales de la gestión pública. Utiliza las teorías contractuales y la tipología de los diferentes marcos de gobernanza e identifica cuatro marcos o tipos de gobernabilidad en la literatura de gobierno: jerarquías, mercados, redes y comunidades.

Desde otra óptica del análisis, para F. Queiroz, indica que la gobernanza se configura como un modelo de gobierno útil para identificar cómo poner en práctica un ejercicio efectivo de sostenibilidad en los destinos turísticos¹⁹, ha investigado quiénes son las partes interesadas en la gobernanza, agrupándolos en tres dimensiones:

- **¿Quiénes?**
Identificación de actores. Participación de la variedad de actores (sector público, privado, otras organizaciones, ciudadanía). Legitimidad y representatividad. Capacidad para motivar la participación de la totalidad de actores con intereses comunes.
- **¿Qué?**
Según las áreas de actividad (planificación, diseño de producto, promoción y comercialización). Según la modalidad de participación en proceso de decisiones (consulta, propone alternativas, elige alternativas, ejecuta, evalúa).
- **¿Cómo?**
Transparencia y rendición de cuentas: participación en el ciclo de la política turística (identificación de la situación, diseño, implementación y evaluación). Capacidad para hacer respetar las reglas. Mecanismos de control y de sanciones. Capacidad de rendición de cuentas, coordinación a nivel nacional,

¹⁹ Queiroz, F. M. Á. Rastrollo-Horrillo (2015) / *Tourism & Management Studies*, 11(2).

regional, local. Aspectos normativos, incentivos, Organismos de control, talleres de consultas. Calendario anual de actividades.

La aplicación de la Gobernanza a lo largo de la cadena de valor del turismo, mediante la colaboración, la coordinación y la cooperación entre los diferentes actores facilita el consenso y el aprendizaje durante la planificación y gestión del destino turístico.²⁰ Por lo que un desarrollo sostenible del turismo está directamente relacionado con la aplicación de una buena, transparente y equitativa gobernanza.

III.2.1. NUEVAS ACCIONES PARA A CONTEMPLAR LA GOBERNANZA EN LA CDVT

La sostenibilidad del turismo necesita que los actores políticos, económicos y sociales que intervienen en la producción turística, a cualquier nivel (Local, regional, nacional, supranacional) alcancen entendimientos y logren sinergias y coordinación para definir y alcanzar los objetivos que se transformen el beneficio para el conjunto de la sociedad.

La cadena de valor del sector turístico no solo debe agregar valor, sino también ser sostenible, en tal sentido se detallan a continuación los principios rectores para para existencia de una buena gobernanza:²¹

TABLA 2: Principios de buena gobernanza

²⁰ Muñoz, A & Velasco, M. (2015) Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. Cuadernos de Turismo, nº 35; Universidad de Murcia ISSN

²¹ Pulido-Fernández M y Juan Ignacio Pulido-Fernandez (2014) Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. ¿Existe la Gobernanza en la actual Gestión de los Destinos Turísticos? - Universidad de Jaen (España)

Principios de buena gobernanza	Contenido
PARTICIPACION	Participación amplia de los ciudadanos en la toma de decisiones, ya sea en forma directa o a través de asociaciones intermedias
IMPERIO DE LA LEY	Marcos legales justos e imparciales
TRANSPARENCIA	Libre accesibilidad al flujo de información para comprender y vigilar
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Instituciones y procesos en pos de servir a los interesados
EQUIDAD	Similares oportunidades de mejora para todos los ciudadanos
EFICACIA Y EFICIENCIA	Optimizando el uso de los recursos, obtener resultados que satisfagan las necesidades.
RENDICION DE CUENTAS	Quienes toman las decisiones –sector público, privado o asociación–, son responsables ante los ciudadanos
VISION ESTRATEGICA	Comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales, con visión amplia, de largo plazo y de buena gobernanza.

III.2.2. RELEVANCIA DEL TERMINO A NIVEL GLOBAL COMO PRINCIPIO GENERALMENTE ACEPTADO E INDIVISIBLE DE LA CDVT

Merece destacarse la importancia que le asignan a la Gobernanza tanto autores como organismos internacionales, y la relevancia indiscutida que presenta para los estudios vinculados al turismo, la evolución del concepto lo tipifica como necesario e indivisible en la cadena de valor del sector, como factor de éxito de la misma.

El interés y la importancia del concepto Gobernanza, se agiganta cuando se trata de garantizar y promover el desarrollo sostenible²². El consenso internacional respecto a que los conceptos de gobernanza y desarrollo sostenibles son inseparables, por ello el termino Gobernanza ha sido cada vez más frecuente en los ámbitos turísticos, más aún cuando implica la colaboración Público-Privada, cuyo factor de éxito se encuentra en dos componentes básicos: La confianza entre los participantes y la confidencialidad de la información, la que eventualmente retroalimentara su visión con valor agregado.

En consecuencia, podría definirse la Gobernanza turística como “una práctica de gobierno que se puede medir, que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno. A través de las formas de coordinación, colaboración y/o cooperación que sean eficaces, transparentes y

²² ¿Pulido-Fernández María y Juan Ignacio (2014) Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Universidad de Jaen España PASOS Revista de Patrimonio y Turismo Cultural

sujetas a rendición de cuentas, que ayudan a alcanzar los objetivos del interés colectivo y que compartan redes de actores involucrados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las independencias y responsabilidades compartidas ²³.

Para el Banco Mundial (2009) el encuadre del termino Gobernanza representa las tradiciones e instituciones por las cuales la autoridad es ejercida en un país. Esto incluye el proceso por el cual los gobiernos son elegidos, supervisados y sustituidos; la capacidad del gobierno para formular con eficacia y poner en práctica buenas políticas públicas; y el respeto de ciudadanos para el Estado y las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales”.

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1997) Gobernanza es el conjunto de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones mediante las cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercitan sus derechos legales, conocen sus obligaciones y concilian sus diferencias. El sistema de gobernanza es la estructura institucional formal y organizativa del proceso de decisiones vinculantes del Estado moderno.

Por su parte para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1995) Gobernanza es el empleo de la autoridad política y el ejercicio de control en una sociedad, en relación con la conducción de sus recursos para el desarrollo económico y social, además de considerar el papel de las autoridades públicas tanto en el establecimiento del entorno en el cual operan los agentes económicos como en la determinación de la distribución de los beneficios, así como la naturaleza de las relaciones entre gobernante y gobernado.

También el termino es citado por la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001) Gobernanza designa las normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes a nivel europeo, especialmente desde el punto de vista de la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia.

En tanto la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP, 2006) define Gobernanza como el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que éstas son implementadas, o no. El análisis de la gobernanza se centra en los actores formales e informales que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las

²³ Duran Fuentes C (2013) gobernanza para el sector turismo y su medición 2013: 14 OMT, 2010: 22).

estructuras, formales e informales, que se han preparado para poder implementar las decisiones.

Para la Organización Mundial de Trabajo (OMT) se define Gobernanza como: una práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación (para más detalle ver Glosario) eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas.²⁴

III.3. TURISMO Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030 (ODS)

A partir de la aprobación de la agenda 2030 por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, los Objetivos de Desarrollo Sostenible han empezado a actuar como marco general en las localidades que deseen propiciar el desarrollo de sus industrias.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, incluye 17 objetivos y 169 metas, con los que los estados, la sociedad civil y el sector privado pueden orientar y medir sus aportes al desarrollo sostenible proyectado al 2030.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) como organismo especializado en turismo de las Naciones Unidas encuadra principalmente los ODS orientados al Turismo en tres ODS: el Objetivo 8, sobre crecimiento económico y empleo; el Objetivo 12, sobre producción y consumo sostenibles; y el Objetivo 14, sobre vida submarina. Sin embargo, dada la trazabilidad del sector, el turismo sostenible puede y debe desempeñar un papel importante en las soluciones que se encuentren en el marco de todos y cada uno de los 17 ODS.

²⁴ UNWTO Organización Mundial de Turismo (2013), Gobernanza para el sector Turismo y su medición, Cittalin Duran Fuentes.

A medida que el turismo como industria sigue creciendo año tras año, los gobiernos y administraciones han identificado al sector como una prioridad para promover el desarrollo económico y la diversificación, luchar contra la pobreza y generar medios de vida sostenibles. En este marco, los países siguen aprobando nueva legislación y políticas en favor del turismo sostenible, la mitigación de la pobreza a través del turismo, la protección de la diversidad biológica y del patrimonio cultural, y el desarrollo de la comunidad²⁵.

III.4. DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

La evolución de los desarrollos turístico indica que cada vez más, dejaremos de hablar de destinos turísticos para hablar de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI).

Todavía limitada por la novedad y el alto grado de experimentalidad de las iniciativas relacionadas con las ciudades/destinos inteligentes. Sin embargo, la escasez de aportaciones científicas se ha paliado con el estudio de iniciativas y proyectos aplicados a ciudades y destinos inteligentes a escala tanto nacional como internacional. La diversidad de soluciones propias de las ciudades/destinos inteligentes y de los contextos de aplicación (ciudades globales; ciudades medias; ámbitos regionales; etc.)

Comúnmente se asocia el término solo a la incorporación de las nuevas tecnologías a los distintos eslabones de la cadena de valor turístico, pero es mucho más, además de tecnología e innovación, debe ser accesible a todas las personas y sostenible en términos medioambientales. Los ejes estructurales de un destino inteligente son:

Figura 4²⁶: Ejes de conversión hacia DTI

²⁵ Organización Mundial de Turismo (UNWTO) y Organización de los estados americanos (OEA)
El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Buenas prácticas en las Américas, OMT Madrid (2018)

²⁶ SEGITTUR (2019) Los destinos turísticos inteligentes apuestan por los ods, Edurne Vidal, 2019



Los planes estratégicos del sector, deben contener estos ejes para transitar la conversión de sus destinos en inteligentes. Estos ejes actúan transversalmente sobre toda la cadena de valor turística.

En el campo de la innovación y tecnología, el modelo de Smart City y su evolución a mediano y largo plazo está encaminado a converger con los planteamientos de los destinos turísticos inteligentes, y sus visitantes. Por una parte, la importancia de implicar al turista como ciudadano, que debe ser consciente de sus deberes como tal, además de disfrutar de todos los servicios del destino. Y por otra, el papel de los ciudadanos como transmisores de gran cantidad de datos, a través de la tecnología de sus dispositivos móviles, que puedan servir para saber las necesidades de la ciudad y mejorar sus servicios.

Orientar a los destinos turísticos a que sean accesibles, implica que en ellos se puedan disfrutar no solamente personas con algún tipo de discapacidad, si no también personas mayores y familias con niños pequeños. Un destino turístico no puede ser inteligente si no es accesible para todas las personas. En los próximos años, las personas mayores van a representar porcentajes crecientes en la “torta” de viajeros, debido al envejecimiento de la población, lo que hace que los destinos deban tener en cuenta más que nunca a este grupo de población.

Claro está que la tendencia de evolución del turismo hacia los destinos turísticos inteligentes es un gran tema es si mismo, que excede el ámbito de esta investigación, sin perjuicio de ello, para dejar planteado el tema se sintetiza la

convergencia de los ODS en el desarrollo del Turismo (figura 5) y el esquema conceptual con los conceptos básicos a ser considerados para evolución hacia el logro del objetivo (figura 6):

Figura 5²⁷: Los ODS como parte del esquema de conversión hacia DTI



Figura 6²⁸: Esquema conceptual de requisitos e impactos

ESQUEMA CONCEPTUAL			
REQUISITOS	Sostenibilidad	Viabilidad económica	Colaboración público-privada
MISIÓN	Convertir un DT en un DTI		
PALANCAS	Innovación		Tecnologías
RESULTADOS	Competitividad empresarial y pública	Calidad de la experiencia	Calidad de la vida del residente
IMPACTOS	Eficiencia		Empleo
	Rentas		Calidad de vida
AGENTES	Administraciones públicas	Empresa privada	Entidades de formación

FUENTE: SEGITTUR Secretaria de Estado de Turismo de España.

²⁷ SEGITTUR (2019) Los destinos turísticos inteligentes apuestan por los ODS, Eurne Vidal, 2019

²⁸ SEGITTUR (2019) Los destinos turísticos inteligentes apuestan por los ODS, Eurne Vidal, 2019

CAPITULO IV: LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA Y LA GOBERNANZA SEGÚN SUBSECTORES DE SERVICIOS TURISTICOS

IV.1. MODELO DE CADENA DE VALOR

En función de lo expresado en los puntos precedentes del marco teórico, cabe recordar la observancia que Porter (1999) le confiere a la ventaja competitiva, como derivación de la forma en que las empresas organizan y ejecutan sus actividades. Es así que obtienen dicha ventaja *“al conseguir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos”*.

La cadena de valor del sector turístico se aborda como un sistema considerando como elemento de entrada al turista (estado inicial “A” de expectativas y necesidades), que pasa por un proceso de transformación operado por las distintas partes del sistema que, en este caso, son las organizaciones que forman parte de la cadena. Asimismo, tiene como elemento de salida al propio turista con su experiencia turística completa (estado final B), que expresa un determinado grado de satisfacción.

Dicha cadena está compuesta por una serie de organizaciones turísticas o vinculadas directa o indirectamente al sector, que se encuentran en interacción entre ellas y con el turista, y que cada uno de ellos conforman un subsector específico de la CdVT. Cada Subsector se constituye, así como un sistema utilizando el enfoque por procesos. Son parte inherente a la generación del producto turístico los propios atractivos turísticos (llamados también elementos incentivadores del turismo), que dentro del alcance de la investigación conforman un subsector específico.

Debemos considerar también a los actores que deben promover los principios de una buena y sana gobernanza, en el caso de la ciudad de La Plata, la participación de los distintos niveles de organismos públicos en la gestión de productos turísticos o directamente vinculados con el turismo, es considerable. Tanto el Estado como el

Tercer Sector (ONG, iglesias, etc.) no tiene propósito de lucro, pero si debe gestionar en pos de la maximización de sus resultados y la calidad de su gestión.

En otras palabras, esta mirada está en línea con el análisis del turismo como un sistema, donde la cadena productiva (oferta turística) interactúa con una demanda turística (turista/cliente), en el marco de un entorno (físico, económico, sociocultural), enmarcado por los actores de una buena gobernanza, y la infraestructura y servicios de soporte alineado con los Objetivos de Desarrollo Sustentable 2030 y con las nuevas tendencias hacia los Destinos Turísticos Inteligentes, produciendo resultados.

En este sentido, para el desarrollo del modelo se considerarán también los productos característicos comparables internacionalmente²⁹. A nivel general el CFT define cuatro grandes industrias que representan la mayor parte de las industrias que contribuyen a la conformación de los productos turísticos, que son:

- a) Alojamiento
- b) Gastronomía
- c) Transporte
- d) Otros servicios turísticos (Intermediación, comunicación, de soporte e infraestructura, conectividad, accesibilidad, innovación tecnológica, sustentabilidad).

La construcción del modelo, se realiza manteniendo la estructura tradicional de Porter de generación de valor, pero se incorporan los nuevos conceptos y tendencias para la cadena de valor del sector turístico.

En tal sentido, las grandes industrias del turismo tipificadas por la CFT, se encuentran enmarcadas por dos grandes “bloques” que rigen como factor de éxito condicionante para el desarrollo de la cadena.

En primera instancia los principios de buena gobernanza y como soporte de infraestructura turística con orientación estratégica al resto de los componentes del turismo sostenible (Tecnología, innovación, accesibilidad y sustentabilidad). La correcta interacción entre estos subsectores, contribuye en la consolidación del producto turístico y a la calidad percibida por el turista/cliente.

²⁹ Consejo Federal de Turismo (CFT) Proyecto de Fortalecimiento de la Generación de Estadísticas de Turismo en la Provincias.

Por todo lo expuesto, se ha confeccionado una cadena de valor de sector turístico para el desarrollo regional sustentable, que incluye las consideraciones y conceptos descriptos en el marco teórico (Figura 7)

Figura 7: Cadena de valor de sector turístico para el desarrollo regional sustentable



Fuente: Elaboración propia en base al Marco Teórico

Principios de buena gobernanza

Implica el cumplimiento de los pasos establecidos en el capítulo III.2.1., que contribuye a la generación de un ambiente de colaboración Público-Privada, cuyo factor de éxito se basa en la confianza entre los participantes y la confidencialidad de la información, la que retroalimenta la visión con valor agregado para todas las partes.

Infraestructura de soporte

Análisis de los planes de infraestructura y Servicios asociados al turismo: Hospitales, Conectividad, Aeropuertos, Servicios de Salud, Rutas, etc., debe ser encarado con orientación a la innovación tecnológica, la accesibilidad y la sustentabilidad.

Atracción Turística

Implica la descripción de los atractivos que contiene la región:

- Recursos Naturales: clima, paisaje, flora y fauna, etc.
- Recursos Culturales: Monumentos históricos, religiosos, espacios de arte, deportivos, eventos, etc.

Servicios de alojamiento

Hoteles, Departamentos de alquiler, pensiones, hostels, etc.

Servicios de gastronomía

Restaurantes, bares, corredor cervecero, cafeterías, casas de té, food truck gastronómicos, etc.

Servicios de información e intermediación

Internet, acciones de Marketing tradicional, Guías y Agencias de viajes.

Servicios de Transporte

Avión, barco, colectivo, tren, alquiler de coches, transfer in/out, etc.

Producto Turístico

Conformado tanto por la oferta de un sector individual o de dos o más interrelacionados entre sí, que son percibido por el turista/cliente, que genera la retroalimentación con su percepción.

IV.2.: ANALISIS DE RESULTADOS

En esta sección se aplica la metodología de análisis de la cadena de valor descrita en el Marco teórico, al caso de estudio de la ciudad de La Plata. Se la entiende como sistema vinculando cada nivel de análisis con el entorno, para concluir con un plan de acciones concretas, y aportar información para el diagnóstico y visión necesaria para poder desarrollar un Plan Estratégico Sustentable del Sector Turístico en la ciudad.

IV.2.1. METODOLOGÍA DE ANALISIS

La metodología aplicada para el proceso de análisis, se puede sintetizar en tres planos de observaciones en las cuales se articuló el proceso general de la investigación:

a) Diagnóstico: Análisis de coyuntura, entorno de negocios. Identificación de actores de la Cadena de Valor

Se realizó un diagnóstico inicial en el cual se recogió información acerca de tendencias del sector a nivel internacional, nacional y local, como de los recursos existentes y eventuales destinados a satisfacer las necesidades de los turistas.

Las fuentes de información empleadas para realizar esta fase fueron Organismos públicos, de los tres niveles, y empresarios privados del sector, como también las cámaras que los nuclean. Asimismo, docentes e investigadores, y a funcionarios públicos de organismos turísticos a distintos niveles (nacional, provincial y municipal)

Fuentes de información externa (Información editada por Ematur, Inprotur, por la Secretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires; Secretaria de Turismo de la Nación, guías enviadas por los agentes y páginas webs de las empresas).

b) Análisis de la Cadena de Valor del Sector Turístico

Esta fase de análisis se ha realizado contemplando el Marco Normativo tradicional complementariamente con la incorporación del modelo de buena gobernanza y las bases de conformación de un destino turístico inteligente, en síntesis, todos los atributos necesarios para que un destino turístico sea sustentable.

La metodología de análisis aplicada a la Gobernanza, son los principios rectores propuestos por María de la Cruz Pulido-Fernández y Juan Ignacio Pulido-Fernández- Universidad de Jaen (España), mientras que, para los destinos turísticos inteligentes, los conceptos del estudio del SEGITTUR Secretaria de Estado de Turismo de España.

Respecto al análisis y medición de cadenas de valor se utilizó el encuadre metodológico Fundación CODESPA que aporta y establece un esquema gráfico y secuencial de análisis de seis facetas, pero con un enfoque sistémico.

c) Resultados de la Evaluación y Valoración de la cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata

En este plano de análisis, se caracteriza cada uno de los actores de la cadena, clarificando el desempeño de cada uno de ellos, los parámetros fueron:

Problemas estructurales del subsector, aplicación o no de normas legales o técnicas, aporte real y potencial al grado de satisfacción global del turista.

En función a lo expuesto la metodología de análisis de cadenas de valor descrita en el capítulo II.4. del marco teórico desde una visión sistémica, se sintetizan en la Figura 8:

Figura 8: Metodología de análisis:



FUENTE: Elaboración propia en base al marco teórico

IV.2.2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE LA PLATA

Entorno y Contexto

Como parte inicial del análisis deben tenerse presente las recomendaciones y tendencias que inciden directamente sobre la cadena de valor a nivel coyuntural, según se detalla en la figura 9:

Figura 9: Consideraciones iniciales a la fase de análisis:



Población, vivienda y educación:

Resulta pertinente dimensionar la Ciudad en el contexto nacional. La ciudad de La Plata es la cuarta ciudad más poblada del país y el quinto aglomeramiento urbano después de CABA, Córdoba, Rosario y Mendoza.

La ciudad de La Plata, además de ser segundo distrito demográficamente más grande de la Provincia de Buenos Aires, es más grande que 10 provincias argentinas. Su población creció un 13,1% en nueve años.

Tabla 3: Participación relativa poblacional y de superficie

Región	Población	%	Superficie (km2)	%	Densidad poblacional
Total País	40.117.096	100%	3.746.997	100%	10,7
Total Provincia	15.625.084	39%	304.907	8%	51,2
Ciudad de La Plata	654.324	2%	942	0,03%	694,6

Fuente: Censo Nacional de Hogares y Viviendas 2010 INDEC

La ciudad es también denominada como “ciudad Universitaria” y “ciudad del conocimiento” por su alta cantidad y nivel de estudiantes. Se destaca el ámbito Universitario ya que cuenta con un capital educativo solo superado por CABA. La UNLP con 130.000 alumnos, la UTN, la UDE, la UCALP; la Universidad Notarial Argentina, La Universidad pedagógica nacional. Centros de investigación Conicet y CIC.

La profesionalización y el alto potencial para generar recursos humanos calificados para el sector turístico, constituyen una característica y fortaleza de la ciudad.

En este aspecto del análisis, la referencia a los recursos humanos calificados, incide no solo en los vinculados directamente al sector turismo, sino a todo el universo con quien el sector interactúa que contribuye positivamente en el impacto percibido por el cliente/turista.

Fase 1. Análisis del mercado potencial

En lo referente al análisis del mercado potencial para nuestra ciudad, consolidada como la quinta ciudad más poblada del país, y con un fuerte atractivo en materia de turismo cultural, el análisis se enfocará cuantitativamente en el supuesto de mostrarla como una opción más de CABA; compartiendo el criterio del ExEMATUR,

que ya ha establecido el perfil de la ciudad enfocados a visitas o paquetes de 1, 2 y 3 días.

Ello en el marco de la potencialidad propia y la eventualmente emergente de mostrarse como alternativa turística dentro del universo visitantes que concentra CABA entre un 50 y un 60% del total del País y que el 90 % de esos turistas llega en avión (ver anexo estadístico).

El perfil del turista de la ciudad de La Plata coincide con el de los visitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, tanto en el de los residentes (turismo doméstico) como los no residentes (turismo internacional). Las campañas de posicionamiento y marketing de destinos turísticos debidamente organizadas y conducidas evidencian ser efectivas para la captación de los mismos.

Resulta pertinente citar un horizonte de mercado potencial, para contextualizar y dimensionar el potencial de la ciudad en el sector.

En este sentido, se ha efectuado un ejercicio tomando solo los 8 principales países emisores de turistas a CABA durante 2017, y una síntesis del perfil de los mismos. Como base de supuesto se estimó una aceptación del 15 % de La Plata como alternativa de punto de atracción para los visitantes, considerando los días que promedio de pernocte de los visitantes en CABA y su gasto promedio diario para cada uno de los países considerados.

Con esta segmentación, se puede establecer una simulación del recurso dinerario que representa para la Ciudad en cada una de las opciones, por país de origen de los visitantes.

Tabla 4: Mercado potencial - Escenario de estudio superficie

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

LLAGADAS A CABA AÑO 2017	BRASL	URUGUAY	EEUU	CHILE	COLOMBIA	ESPAÑA	PERU	ITALIA	Totales
LLEGADAS	662.277	314.849	249.012	198.435	99.680	99.670	97.017	77.782	1.798.722
AVION	81%	13%	85%	94%	84%	88%	91%	88%	
GASTO TOTAL (mill. De dolares)	399	89	221	123,8	96	117	88	58	
GASTO MEDIO POR VIAJE (US\$)	603	284	1172	624	1173	904	1007	1189	
GASTO MEDIO DIARIO (US\$)	127	110	122	119	83	82	73	71	
PERNOCTACIONES (millones)	3,1	0,811	2,1	1	1,1	1,4	1,2	0,796	
ESTADIA MEDIA (noches)	6	2,6	10	5	14	11	14	16	
15 % DE LOS VISITANTES	99.342	47.227	37.352	29.765	14.952	14.951	14.553	11.667	269.808
CIRCUITO LA PLATA DE 1 DIA	12.616.377	5.195.009	4.556.920	3.542.065	1.241.016	1.225.941	1.062.336	828.378	30.268.041
CIRCUITO LA PLATA DE 2 DIAS	25.232.754	-	9.113.839	7.084.130	2.482.032	2.451.882	2.124.672	1.656.757	50.146.065
CIRCUITO LA PLATA DE 3 DIAS	-	-	13.670.759		3.723.048	3.677.823	3.187.008	2.485.135	26.743.773

Fuente: Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires – Dirección General de Inteligencia de mercados y Observatorio.

Tomado solo los ocho principales proveedores de turistas de la ciudad de CABA y configurando a la Ciudad como una opción de destino alternativo para el 15% de estos visitantes se constituye un escenario de hasta 50 millones de dólares al año en nuevos recursos posibles para la ciudad.

Más adelante, veremos el “cuello de botella” que representa la capacidad de alojamiento para la Ciudad, por lo que, si la estrategia en primera instancia se orienta a posicionarse como destino de un día, la suma potencial de nuevos ingresos para el sector local podría ser de 50 millones de dólares.

Fase 2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos

Para la realización de esta etapa de análisis, se analizará cada uno de los eslabones de la cadena de valor descripta en el capítulo IV.

2.1. Entorno de buena gobernanza:

Conforme al Marco teórico, utilizaremos la metodología propiciada por Pulido Fernández para analizar la eventual existencia de ambiente de colaboración Público-Privada, que retroalimente la visión con valor agregado para todas las partes.

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

Principios de buena gobernanza	Contenido	Ciudad de La Plata
CAPACIDAD DE RESPUESTA Instituciones y procesos en pos de servir a los interesados	Conformación de un ámbito de colaboración público-privada-ONG que compartan información y acciones conjuntas para el sector	Desde el 2016 la nueva gestión evidencia interacción -no formal- más activa con los sectores vinculados al turismo.
EFICACIA Y EFICIENCIA	Optimizando el uso de los recursos, obtener resultados que satisfagan las necesidades.	No se evidencian planes de acción medibles de los que se puedan obtener datos concretos acerca de la eficiencia o eficacia de las acciones. La falta de alguna información en este sentido motiva la realización de este trabajo.
EQUIDAD	Similares oportunidades de mejora para todos los ciudadanos	No se evidencia oportunidades equitativas, debido a las escasas acciones de fomento lo que impide visualizar el ítem de estudio.
IMPERIO DE LA LEY Marcos legales justos e imparciales	Marco Normativo del Sector Turístico Ley Nacional N° 25.997 Ley Provincial N° 14.209 Ley Provincial N° 12.484 Guías de Turismo Ordenanzas Municipales N° 10.612; N° 10.465; N° 11.010; N° 10.709; N° 10.126; N° 11.217 Decreto – Ley N°6769/58 – Ley Orgánica de las Municipalidades Decreto Provincial N° 1.627/03	Se advierte la ausencia de control y normativa regulatoria del Subsector de Alojamiento de los Alquileres temporales (ver análisis específico en el presente capítulo). La legislación que enmarca a los servicios de Guías de Turismo se encuentra sin reglamentar en todo el ámbito provincial.
PARTICIPACION Participación amplia de los ciudadanos en la toma de decisiones, ya sea en forma directa o a través de asociaciones intermedias	La Gestión del área turismo en la ciudad hasta 2019 estaba desarrollada por el Ente Municipal de Turismo EMATUR. Cuenta con un residente designado por el Ejecutivo y un Consejo de Representantes integrado por ocho (8) miembros: <ul style="list-style-type: none"> • El Vicepresidente del Ente. • El Director de Turismo de la Municipalidad de La Plata o figura equivalente. • El Secretario de Cultura de la Municipalidad de La Plata. • El Presidente de la Comisión de Turismo del Concejo Deliberante. • Un Concejel que represente a la primera minoría en el 	Aunque la norma lo prevé el Consejo de representantes no se ha formalizado nunca ni tuvo recursos para la gestión, que dura hasta junio de 2019, que se crea el Ente Turístico La Plata.

	<p>Concejo Deliberante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un representante de la Universidad Nacional de La Plata. • Un representante designado por la Asociación de Empresarios Hoteleros y Gastronómicos. • Un representante designado por la Cámara de Turismo de La Plata. • Asociación Argentina de Agentes de Viajes y Turismo Regional la Plata. <p>Ente Turístico La Plata Reemplaza al EMATUR, En la ordenanza de creación, en su artículo 3º establece que funcionará como un ente descentralizado, autárquica administrativa y financieramente. Así como establece más capacidad de acción, ya que a las distintas fuentes de ingresos se le asigna agrega el 40% de la recaudación por publicidad y propaganda. Con conformación publico privada Por artículo 5º: Prevé un presidente y un Vicepresidente designados por el Departamento Ejecutivo con el acuerdo del Concejo Deliberante, con jerarquía de un Secretario y Subsecretario Municipal, respectivamente y durarán en sus funciones cuatro (4) años. Ese Consejo estará integrado por los secretarios de Producción y Cultura, el presidente de la Comisión de Turismo del Concejo Deliberante y representantes de la Cámara de Turismo de La Plata, la Asociación Argentina de Agentes de Viajes y Turismo Regional La Plata, la Comisión de Centros Comerciales a Cielo Abierto que nuclea la Federación Empresaria La Plata, MUSAS (Asociación de Museos), la Cámara de Empresarios Gastronómicos de La Plata (PULPA) y Hoteleros de la ciudad de La Plata y un representante de la carrera de Turismo de cada una de las universidades locales.</p> <p>Presupuesto participativo Desde el año 2008 de manera</p>	<p>La reciente creación (aun sin reglamentación a septiembre 2019), constituye un salto de calidad en la conformación y visión turística en la Ciudad. El mismo se conformó con la participación activa del sector privado y el tercer sector y periodo de gestión autónomo sin que la duración sea concomitante con los plazos de gestión política</p>
--	---	---

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

	<p>ininterrumpida, el gobierno municipal implemento una forma de democracia directa aplicar fondos con la participación de la ciudadanía en la elección de obras para cada uno de los barrios. (tuvo su inicio en los años 1998 y 1999 descontinuándose). Su funcionamiento consiste en la convocatoria a asambleas barriales seleccionar una cantidad de obras que son determinadas prioritarias a través de una “consulta popular”.</p> <p>Banca 25 A través de la ordenanza N° 10511 se crea la Banca 25 en el ámbito del Concejo Deliberante. Se propone como una forma de participación ciudadana. Implica que cualquier ciudadano o institución (en 10 minutos) pueda exponer sus opiniones, reclamos y propuestas en el Concejo, antes de una sesión ordinaria y no participando en el debate, si lo hubiera. Se establece que los temas a exponer estén en consonancia con lo atendible por el Concejo, quedando excluidas las exposiciones de carácter político partidario.</p>	<p>Discontinuado en 2018 Prácticamente sin proyectos y/o exposiciones presentadas, desde su inicio en mayo de 2009, 6 expedientes llegaron al pronunciamiento de admisibilidad por parte del HCD.</p> <p>No se evidencian instancias de dialogo formales con la Cámara de turismo regional La Plata, Federación de entidades Culturales y Deportivas, Universidad de La Plata, ni otros vinculados indirectamente al Sector Turístico.</p>
<p>RENDICION DE CUENTAS</p> <p>Quienes tomas las decisiones – sector público, privado o asociación-, son responsables ante los ciudadanos</p>	<p>La constitución de la Provincia de Buenos Aires en su art. 159 establece que el Tribunal de Cuentas de la Provincia tiene las atribuciones para el control de las cuentas municipales y provinciales. Respecto al ámbito nacional es la AGN.</p>	<p>No se poseen a nivel local ONG que observen la rendición de cuentas de organismos públicos y privados vinculados al sector turismo</p>
<p>TRANSPARENCIA</p> <p>Libre accesibilidad al flujo de información para comprender y vigilar</p>	<p>La Ley 25.275/16 de libre acceso a la información pública se reglamentó en marzo de 2017.</p>	<p>Las cuestiones de transparencia que se refieren a rendición de fondos, no se visualizan en la comunidad aún. En el plano privado, al no existir ambiente de negocios, no hay generado un espacio para compartir datos económico-financieros para la toma de decisiones.</p>
<p>VISION ESTRATEGICA</p>	<p>Comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales, con visión amplia, de largo plazo y de buena gobernanza.</p>	<p>La MLP ha confeccionado un Plan estratégico (PETR20) que describe las intenciones del ejecutivo. Existieron varios planes estratégicos en el Municipio y ahora existe uno enfocado al turismo, la creación de una “marca destino” es</p>

		un avance concreto. La participación comunitaria fue relativa en todos los casos y para lograr una visión de largo plazo se requiere mantener este impulso de decisiones políticas.
--	--	--

La condición de capitalidad de la ciudad, hace que cobre un papel de relevancia para el correcto funcionamiento de la cadena de valor del sector turístico la aplicación de las prácticas de buena gobernanza como factor crítico de éxito.

En tal sentido, no se ha comprobado la conformación de un ámbito de colaboración Público-Privada, eslabón primordial de la cadena de valor que representa una debilidad para el desarrollo del sector, resta aún la generación de confianza entre los participantes y compartir información que retroalimente la visión con valor agregado para todas las partes.

La nueva conformación del Ente Turístico La Plata en reemplazo del EMATUR, constituye un gesto y aporte real para el fomento a la participación ciudadana, asimismo la creación de una mesa de diálogo permanente del sector coadyuvaría a superar las falencias de esta instancia de la cadena.

El nuevo modelo para desarrollo de destinos, asigna a la existencia de buenas prácticas de gobernanza, uno de los factores de éxito de las iniciativas inteligentes, pero requiere la existencia de voluntad y compromiso político para avanzar hacia una verdadera gobernanza.

Puntualmente para la gestión turística local, se evidencia la transformación de los entes de gestión de los destinos de públicos a entes mixtos, resulta importante señalar el caso exitoso de la conformación de estos tipos de entes en España, que mediante el programa denominado "Soporte de Promoción de Destinos", (acuerdo entre la Secretaria General de Turismo y la FEMyP) incluía subvenciones para la creación o consolidación de entidades mixtas de gestión turística.

En las tres primeras convocatorias participaron 109 entidades, de las que un 56% crearon entes mixtos de gestión (FEMyP, 2010). La distribución de estas entidades por figuras jurídicas ofrece estos porcentajes: Sociedades Mixtas (38%), Consorcios

(36%), Fundación (13%), Sociedad Pública (5%), Asociaciones (5%) y otras fórmulas (3%).

La conformación de entes mixtos muchas veces presenta dificultades en nuestro país, pero queda evidenciado que la organización tradicional no puede soportar la transformación que exige el nuevo modelo de destinos turísticos sustentables, y aunque no se constituya un nuevo ente, deben incorporarse como factor clave de éxito nuevas pautas de gestión que permitan alcanzar los objetivos propios de estos entes: eficacia; eficiencia; cooperación; corresponsabilidad; transparencia; estabilidad y suficiencia financiera; orientación al mercado; y transversalidad, que concluya en una gestión más participativa y profesionalizada. Por ello, la conformación del Ente Turístico La Plata constituye un avance que merece destacarse.

2.2. Atractivos Turísticos:

Puntualmente en este segmento de análisis corresponde estandarizar los atractivos turísticos locales, conforme a su dominio, gestión y objetivo del mismo.

La siguiente tabla N° 5 sintetiza los principales atractivos turísticos, tanto recursos Culturales como monumentos históricos, religiosos, espacios de arte, deportivos, eventos, con identificación de la dependencia funcional de cada caso.

Existe una amplia mayoría de atractivos turísticos del sector público, pero dentro de éste corresponden a distintos niveles de gobierno, por lo que la integración de los mismos requiere una gestión de integración horizontal y vertical de los actores.

Los atractivos turísticos (en la ciudad el 70% de los atractivos turísticos son culturales), constituyen una ventaja comparativa de la ciudad, el trabajo coordinado con el resto de los eslabones de la cadena los podría constituir como Producto turístico de calidad que agrega gran valor a la cadena.

Tabla 5: Descripción del atractivo turístico por tipo de recurso, denominación y gobernanza

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

TIPOS DE RECURSOS	ATRACTIVO	GOBERNANZA				
		BIEN PUBLICO			MIXTO/ONG	BIEN PRIVADO
		NACION	PROVINCIA	MUNICIPIO		
NATURALES	Bosque			X		
	Parque y Plazas del casco urbano			X		
	parque ecologico Municipal			X		
CULTURALES (Academicos, historicos, arquitectonicos, Patrimoniales)	Zoologico			X		
	Republica de los Niños			X		
	Museos	X	X	X	X	X
	Teatro Argentino		X			
	Teatro Cloiseo Podesta			X		
	Planetario	X				
	Eje Fundacional	X	X	X		
	Iglesias				X	
	Edificios emblematicos	X	X	X	X	X
	Casa Curuchet				X	
	Pasaje Dardo Rocha			X		
	Universidad Nacional de La Plata	X				
	Observatorio	X				
	Conservatorio Gilardo Gilardi		X			
	Meridiano V			X	X	X
	Catedral de La Plata				X	
Polos Gastronomicos y cervecedores			X		X	
EVENTOS (Deportivos, Recital)	Estadio Ciudad de La Plata		X			
	Clubes (atenas, Universitario, etc)				X	
	Teatros Bar, Opera y Metro					X
REUNIONES Y NEGOCIOS (congresos, convenciones, gestion politica, negocios)	Hipodromo de La Plata		X			
	Bingo La Plata				X	X
	Von Harv					X
	Espacio Weiout					X

FUENTE: Elaboración propia

2.2.1. Nuevo producto turístico: Presentación de la Ciudad en la Lista Tentativa Argentina de Patrimonio Mundial de UNESCO en conjunto con CABA

Sin lugar a dudas, la caracterización de los sitios galardonados como Patrimoniales por la UNESCO, se convierten en un gran atractivo para la actividad turística: estas presentaciones conllevan una gran tarea en la acreditación formal que el organismo requiere para su postulación. La ciudad ha recorrido sin suerte este camino y esta nueva postulación presenta una nueva ventana de oportunidad.

a) Antecedentes:

La Postulación de la ciudad como Patrimonio Cultural de la Humanidad ante la Unesco que propicio el Municipio en 2004, es el antecedente más importante con que cuenta la ciudad respecto a la organización de esfuerzos conjuntos entre muchos actores. Con la intención de posicionar la ciudad en el ámbito internacional, poniendo en valor y difundiendo su patrimonio arquitectónico y potencial productivo. Este proceso involucró a muchas instituciones importantes de la ciudad como la Universidad Nacional de La Plata, cámaras empresariales, gobierno Provincial y Nacional, etc., que trabajaron en conjunto para ese objetivo. Fue un proceso que no conto con los plazos mínimos ni los consensos previos requeridos para este tipo de postulaciones a nivel global. La misma fue archivada por la Unesco sin dictamen favorable.

b) Nueva presentación:

La presentación efectuada en diciembre de 2017 de manera conjunta con CABA, lleva por título “Buenos Aires-La Plata: dos capitales de la cultura de la modernidad, del eclecticismo y de la inmigración”, define ambas ciudades como un conjunto de monumentos y sitios diseñados y construidos en el período comprendido entre 1880-1920 que constituyen un “sistema o archipiélago patrimonial” de diversas escalas y materialidades dentro de las ciudades mencionadas. Este sistema está formado por el modelo urbano, el paisajismo y los edificios monumentales contenedores de las funciones y actividades de una república democrática moderna.

En los fundamentos de la misma, se considera al patrimonio como testimonio privilegiado de un período crucial en la evolución política, económica y sociocultural de la Argentina y de América. Representa además un hito en la organización nacional, el momento de federalización de la ciudad de Buenos Aires que disponía también de la creación de una nueva capital, La Plata, para la Provincia de Buenos Aires.

La selección de los componentes urbanos y edilicios se basó tanto en su excepcional valor como así también por constituir parte importante de un conjunto único, un sistema en que todas las partes están articuladas: la capitalidad, las funciones culturales y científicas y las sedes de los poderes republicanos, en un testimonio singular por su magnitud y grado de materialidad que refleja un proyecto

moderno y progresista de sociedad de fines del siglo XIX e inicios del siglo XX. Cada componente refleja, además de manera singular la cultura del eclecticismo dominante en el período, la pertenencia al desarrollo de series tipológicas, estilísticas, espaciales y constructivas de la cultura urbanística y arquitectónica occidental que concluye en Argentina justo antes de la Primera Guerra Mundial. Finalmente, el todo y las partes también expresan procesos de transculturación, adaptación y combinación únicos, ligados a la inmigración y el intercambio de saberes.

La selección de las dos ciudades fue fundamentada en la interacción continua de su desarrollo como capitales complementarias constituyendo un bien patrimonial de valor universal. Es representativo de las múltiples, diversas y complejas operaciones tanto de planificación y construcción, como urbanas, ambientales y arquitectónicas (en su contexto político, económico y socio-cultural) que reflejan todo el universo de teorías y prácticas vigentes en esa época: industrialización, cientificismo, higienismo, planeamiento, laicismo, educación universal.

Ninguna otra ciudad del mundo, y mucho menos un par como en este caso, ofrece un conjunto de monumentos y sitios de tal variedad y combinación estilística, funcional, constructiva y tecnológica del período 1880-1920 como el conjunto de Buenos Aires-La Plata.

Esta posibilidad latente, con CABA traccionando para el logro, constituye una oportunidad de consolidación turística.

2.3. Servicios Turísticos:

a) Servicios de alojamiento

A continuación, se describe detalle de las plazas vigentes en la ciudad, con identificación si corresponden a Hoteles, Residencias, pensiones, hostels, y en otro cuadro los Departamentos de alquiler.

Tabla 6: Composición de plazas hoteleras en La Plata:

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

HOTELES				
	Estrellas/ clasificación	obs.	camas	
Grand Brizo Hotel 51 entre 9 y 10	5	posee salon	205	
Howard Johnson Av. 44 y 157	4	posee salon	252	
Land Plaza calle 6 entre 43 y 44	4	posee salon	212	
Apart Vía 51 *** Av. 51 n° 1162 e/ 18 y 19 (+54 221) 453-5730 info@apartvia51.com.ar apartvia51.com.ar	3		70	
*Argentino *** Calle 46 n° 536 e/ 5 y 6 (+54 221) 423-4111 info@hotelargentino.com hotelargentino.com	3	posee salon de eventos	0	cerro 2018
Benevento *** Calle 2 n° 645 e/ 44 y 45 (+54 221) 423-7721 info@hotelbenevento.com.ar hotelbenevento.com.ar	3		68	
Catedral *** Calle 49 n° 965 e/ 14 y 15 (+54 221) 423-2020 reservas@hcatedral.com.ar hcatedral.com.ar	3		54	
*Corregidor *** Calle 6 n° 1026 e/ 53 y 54 (+54 221) 425-6800 reservas@hotelcorregidor.com.ar hotelcorregidor.com.ar	3	posee salon de eventos	108	
*Days Inn *** Calle 51 n° 511 e/ 5 y 6 (+54) 0810 122-4656 daysinnlaplata.com.ar	3	posee salon de eventos	150	
*Del Rey *** Pza Juan José Paso n° 180 (+54 221) 427-0177 info@hoteldelrey.com.ar hoteldelrey.com.ar	3	posee salon de eventos	80	
Del Sol *** Calle 10 n° 1061 e/ 54 y 55 (+54 221) 421-6185 delsollaplata@hotmail.com hoteldelsol-laplata.com.ar	3		118	
*La Plata *** Av. 51 n° 783 e/10 y 11 (+54 221) 422-9090 reservaslph@speedy.com.ar weblaplatahotel.com.ar	3	posee salon de eventos	0	cerro 2018
San Marco *** Calle 54 n° 523 e/ 5 y 6 (+54 221) 422-9322 reservas@sanmarcohotel.com.ar sanmarcohotel.com.ar	3		105	
Diamante ** Calle 41 n° 565 e/ 6 y 7 (+54 221) 424-2633 info@diamantehotel.com.ar diamantehotel.com.ar	2		60	
Roga ** Calle 54 n° 334 e/ 1 y 2 (+54 221) 421 9553 info@hotelroga.com.ar hotelroga.com.ar	2		46	
Sueños ** Calle 42 n° 387 e/ 2 y 3 (+54 221) 423-0270 40	2		40	
Plaza * Av 44 n° 358 e/ 2 y 3 (+54 221) 424-3109	1		84	
Saint James * Av. 60 n° 377 e/ 2 y 3 (+54 221) 421-8089 hotelsj60@gmail.com hotelsj.com.ar	1		42	
Avenida Residencial A Av. 13 n° 1447 esq 62 (+54 221) 451-0195 info@hotelavenida.com.ar hotelavenida.com.ar 48	Residencial A		48	
Nova Estrella Residencial A Av. 1 n° 1865 e/ 69 y 70 (+54 221) 483-6497 alojamientofamiliarnova@hotmail.com	Residencial A		30	
Roca Residencial Calle 42 n° 309 e/ 1 y 2 (+54 221)	Residencial A		50	
García Residencial B Calle 2 n° 525 e/ 42 y 43 (+54 221)	Residencial B		48	1870

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

HOSTELS				
Frankville Calle 46 n° 781 e/ 10 y 11 (+54 221) 482-3100 frankville.com.ar			36	
Hestel Calle 59 n° 741 e/ 9 y 10 (+54 221) 424-2639			18	
La Plata Calle 50 n° 1066 e/ 16 y 17 (+54 221) 457-1424 info@laplata-hostel.com.ar laplata-hostel.com.ar		pose salon	22	
Quuko Calle 11 n° 1075 e/ 54 y 55 (+54 221) 424-0664 quukohostellaplata@hotmail.com quukohotel.com			29	
Único Eco Hostel Calle 4 n° 565 e/ 43 y 44 (+54 221) 423-2626 info@hostelunico.com hostelunico.com			39	
Vendrás alguna vez Calle 2 n° 1029 e/ 53 y 54 (+54 221) 424-3769 vendrasalgunavez.com.ar			11	
Leben Hous Residencia Universal			20	175
Total oferta formal			2045	

Fuente: Elaboración propia en base a datos y publicaciones suministrados por exEMATUR

Tabla 7: Departamentos temporales para turismo:

Departamentos temporales	Huespedes	deptos	plazas	
www.airbnb.com.ar				
deptos de 2 personas	2	47	94	
departamentos de 4 personas	4	126	504	
departamentos de 6	6	33	198	
departamentos de 8 o mas	8	20	160	956
www.estadiaenlaplata.cm.ar	4	8	32	
www.departamentostemporales.com	2	9	18	
	4	13	52	
www.hometogo.com	2	12	24	
www.alquilerestemporales.com.ar	4	23	92	
www.booking.com.ar (145 deptos. En total de los cuales 46 estan el airbnb)				
deptos de 2 personas	2	25	50	
departamentos de 4 personas	4	62	248	
departamentos de 6 o mas	6	12	72	370
Total oferta informal			1544	

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de los sitios específicos enunciados

Dada la descripción cuantitativa de plazas, se hace evidente que la misma constituye una limitante dentro de la cadena de valor del sector turismo en la ciudad. (3.549 plazas en total de oferta formal e informal)

Asimismo, se debe destacar que la oferta creciente de departamentos de alquileres temporarios, nace como una respuesta del mercado a la falta de plazas hoteleras en la ciudad. En tal sentido, se han convertido en una competencia –no regulada- que atenta contra el negocio hotelero. Se puede citar para dar testimonio de ello, el reciente cierre de dos hoteles (La Plata y Argentino), por lo que se hace necesaria su regulación a fin de equilibrar la negocio del sector hotelero.

b) Servicios de Gastronomía

Se ha confeccionado el potencial gastronómico de la región, analizada desde dos planos de observación, el primero desde la óptica de una distribución regional dividida tres segmentos por su ubicación geográfica Casco urbano, Gonnet y City Bell y resto del partido de La Plata.

Y un segundo plano de análisis que contiene el detalle del tipo de servicios que conforma a su habilitación municipal para funcionar.

Tabla 8: Servicios gastronómicos según tipo y ubicación:

SERV. DE EXPENDIO DE COMIDAS Y BEBIDAS	Casco Urbano	Gonnet/C. Bell	Resto del partido de LP	Potencial Gastronomico
BARES Y CAFETERIAS Y PIZZERIA	425	39	23	487
CONFITERIAS Y ESTABLECIMIENTO SIN ESPECTACULO	43	7	2	52
ESTABLECIM QUE EXPIDAN BEBIDAS Y COM	146	37	6	189
SALONES DE TE	11	2	0	13
RESTAURANTES Y RECREOS	341	85	12	438
totales	966	170	43	1179

Fuente: Elaboración propia en base a la Base de Comercios gastronómicos activos en el mes de agosto de 2018 en la Agencia Platense de Recaudación (APR)

A esta oferta se le debe adicionar los parques gastronómicos generados (PICURBA, encuentro de Cervezas artesanales, ferias, etc) muchos que actúan como sucursales de su negocio central, que son articulables para abastecer aumentos de demanda estacionales con solvencia y calidad.

c) Servicios de Información e Intermediación:

Los servicios de intermediación representan un eslabón de mucha importancia dentro de la cadena. La misma se analizará desde dos aspectos, por un lado las agencias de viajes –analizando su cantidad y objeto-, y por el otro los guías de turismo –analizando su legislación y situación-.

c.1.) Agencias de Viajes:

En función a los datos suministrados, se expone cuadro sintetizando la cantidad y objeto de las agencias de viajes de la ciudad:

Tabla 9: Cantidad de agencias de turismo por cantidad y tipo:

SERVICIOS MINORISTAS DE AGENCIAS DE VIAJES	154
SERVICIOS MINORISTAS DE AGENCIAS DE VIAJES, POR SUS ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION	9
	163

Fuente: Elaboración propia en función de la Base de Agencias activos en el mes de agosto de 2018 en la Agencia Platense de Recaudación (APR)

La poca proporción de Agencias inscriptas para la realización de actividades de intermediación para el turismo receptivo, describe el perfil de agencia de la ciudad orientada al turismo emisor, que deben reinventarse atento el nuevo marco económico y las demandas del mercado turístico.

c.2.) Servicios de Guías de Turismo

Es poco frecuente encontrar destinos turísticos -similares a la ciudad de La Plata o no-, que cuenten con tan poca participación de los guías de turismo locales en la gestión, intermediación y promoción del Turismo local.

Solo existen vistas guiadas, dentro del marco institucional de los atractivos turísticos, pero sin vinculación ni articulación con la actividad turística.

En tal sentido, se ha indagado acerca de las posibles causas que motivan tal situación.

La actividad se encuentra regulada a nivel nacional por la Ley N° 25.997 (16/12/2004).

Para el ámbito de la Provincia de Buenos Aires la Ley 12.484 (Ley Provincial de Guías de Turismo 9/8/00) había establecido un primer marco regulatorio para personas físicas que ejerzan actividades tales como acompañar, orientar o transmitir información a personas en forma individual o grupal, en forma remunerativa, en visitas o excursiones urbanas, locales, zonales dentro del territorio provincial, asimismo indica que deberán inscribirse en el Registro Provincial de Guías de Turismo para ejercer su actividad y cumplir con las prescripciones de la Ley y su reglamentación.

Posteriormente, la Ley N° 14799 crea el Colegio de Profesionales en Turismo delegándole el control del Estado –titular originario del poder de policía sobre el ejercicio de las actividades profesionales- y esta Ley no contiene previsiones respecto de sus efectos sobre antecedentes sobre la anterior regulación para los Guías de la Ley N° 12484, produciendo una colisión de normas regulatorias para las actividades. Esta situación legal se encuentra en vías de solución por parte del Colegio Profesional, pero su dilación proporciona un vacío normativo que afecta negativamente al sector.

Este tipo de actividad de suma importancia para el sector, tiene correlación con el análisis anterior ya que la colisión de leyes, pone de manifiesto la ausencia de buenas prácticas de la gobernanza en el destino.

d) Servicios de Transporte y accesos:

En análisis de este apartado, se realiza en dos planos, el de los accesos a la ciudad (terrestre, marítimo o aéreo), y un segundo plano en lo que se refiere a la movilidad dentro del destino o transporte interno.

d.1) Acceso terrestre:

Es la vía de acceso predominante en la ciudad, las arterias de contacto se pueden sintetizar en el cuadro siguiente:

Tabla 10: Rutas de accesos a La Plata

ACCESOS TERRESTRES A LA PLATA		
Norte	Autopista Bue- LP	
Noroeste	Ferrocarril Roca	
Noreste	Av. Del Petroleo y Av, 60	
Oeste	Camino centenario y Camino Gral. Belgrano	
Sudoeste	Av. 520 y Av,44	
Sur	Ruta 36 y Av. 66	
Este	Ruta 11 y Av. Rio de la plata	

Asimismo, la ciudad tiene posibilidad de llegar a visitarla no solo en transporte propio, sino también en forma indirecta por otros medios terrestres privatizados o no de manera muy simple y directa:

minutos desde/hacia CABA	TREN	OMNIBUS	COMBI
Desde Once	146 m	84 m	74 m
Desde retiro	150 m	70 m	68 m
Desde Constitucion	90 m	60 m	55 m

Estos servicios con gran frecuencia y un costo muy bajo (menor a 3 dólares) constituyen una ventaja y posibilidad concreta para fomentar el turismo de un día en la ciudad.

d.2.) Acceso Aéreo: Aeropuerto de La Plata

En 2018 viajaron en avión por Argentina 29 millones de pasajeros, 6,5% más que en 2019. Se sumaron 106 nuevas conexiones de cabotaje e internacionales. Aerolíneas Argentinas marcó un récord con 13 millones de pasajeros. La “torta” del transporte

aéreo creció y las low cost, como Flybondi y Norwegian, ya representan el 17% del mercado.

En lo que respecta al transporte aéreo de la ciudad de La Plata, objeto de este estudio, se ha otorgado a la empresa Polar la concesión para la explotación del aeropuerto de la Ciudad para aeronaves de gran porte, lo que constituye una oportunidad potencial que merece destacarse y será puntualmente desarrollada en el cuerpo del presente trabajo.

El Aeropuerto está ubicado a 7 km al sureste de la ciudad de La Plata. Cuenta con una terminal de pasajeros de 60 m² y dos pistas asfaltadas de 1427 y 1100 metros de largo respectivamente, por lo que hasta ahora no es apta para recibir aeronaves de gran porte.

Con el ingreso de las líneas low cost al mercado aerocomercial se abre una oportunidad para la Ciudad ante la posible reapertura del aeropuerto de La Plata para rutas nacionales y hacia países vecinos. La resolución del ministerio de Transporte de la Nación (Resolución 296/2018) habilitó a la compañía Polar a volar regularmente desde la capital bonaerense a Bariloche, otros destinos de la Patagonia y a San Pablo o Río de Janeiro, entre otras ciudades.

Polar también podrá prestar servicios de pasajeros y carga a destinos internacionales a Río de Janeiro, San Pablo, Lima, Perth (Australia) y Singapur. En la resolución del ministerio de Transporte se especifica que la empresa utilizará aeronaves de gran porte (DC 10, Airbus A-340, Airbus 320 y Boeing 737).

La norma que habilita el ingreso de Polar prevé un año para que la firma obtenga el certificado de Explotador de Servicios Aéreos. Y otros seis meses, desde que adquiera ese registro, para iniciar las operaciones. Si esos pasos no se cumplen, Polar perderá la licencia para operar las rutas.

El mismo constituye un plazo acotado para semejante obra, que de concretarse, constituye definitivamente un actor fundamental de la posibilidad de desarrollo turístico de la ciudad y a región, atente el efecto multiplicador del mismo.

d.3.) Acceso marítimo: Puerto La Plata

El Puerto La Plata se posiciona como una alternativa al de Buenos Aires para satisfacer las necesidades de inversión y dar respuesta a los requerimientos del comercio nacional e internacional de contenedores, se ha realizado una inversión millonaria que finalizó en 2015.

La zona operativa del Puerto comprende la terminal de graneles sólidos, líquidos y de contenedores; los muelles de uso público; el depósito fiscal y un servicio ferroviario propio y permanente, Ubicado en las inmediaciones de la Zona Franca La Plata en un predio de casi 240 hectáreas, es el área franca de mayor movimiento comercial de la Argentina.

A los efectos Turísticos, debería analizarse también la posibilidad de transformar un puerto de contenedores en uno de pasajeros. La ubicación estratégica y la saturación del puerto de Buenos Aires, habilitan a trabajar este supuesto.

Como otro mercado potencial a considerar, el Puerto de Buenos Aires -para potenciar el turismo de cruceros en ese puerto-, a partir de la temporada 2019/2020 baja la tasa al pasajero que percibe el operador de la terminal de cruceros, bajará un 56% respecto del actual valor, pasando de costar U\$D 45,5 a U\$D 20 por pasajero, otra ventana de posibilidad de pensar en circuitos de 1, 2 ó 3 días para nuestra ciudad. Ya la agenda de 2019/2020 tiene confirmados la presencia de 114 Cruceros y para 2020/2021 ya confirmados 64.

Otra posibilidad que tuvo un inicio esperanzador para la región saliendo de Ensenada, pero fue rápidamente centralizado en CABA, es la posibilidad de salida de Ferries. Hoy operan 4 líneas Buquebus, Ferrylineas, Colonia Express y Sturla desde el Tigre, pero ninguna desde la región.

d.4.) Transporte interno: movilidad dentro del destino

La ciudad presenta una red de transporte interno apenas aceptable para la gran cantidad de población estable, pero en los casos de eventos específicos ha denotado una casi nula posibilidad de ampliar el margen, colapsando en situación de grandes eventos (recital en Estadio Único).

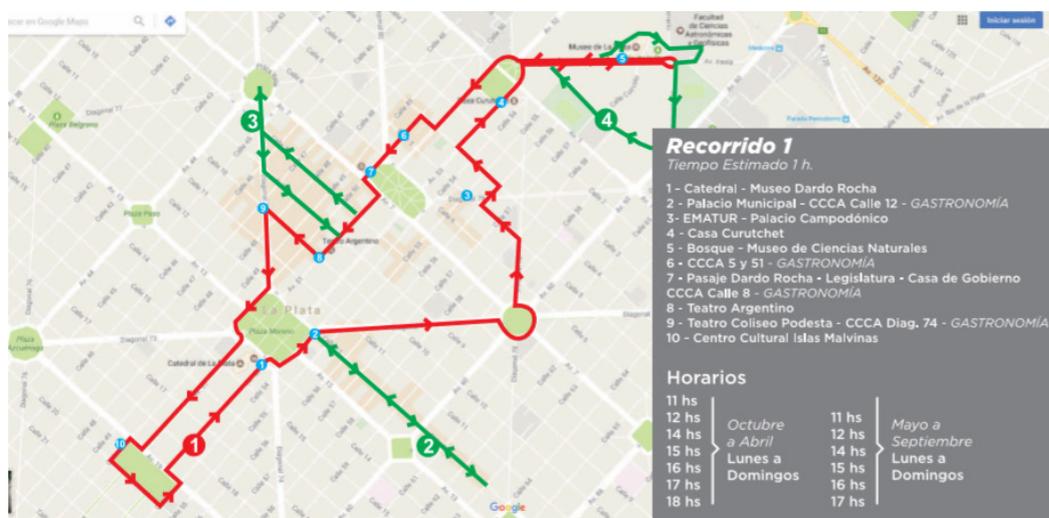
Sin perjuicio de ello, y entendiendo lo que el turismo puede representar para la ciudad y la región, el municipio ha instrumentado algunas acciones paliativas de importancia, que de sostener esta política pública, ayudaran a mejorar el impacto percibido por el cliente/turista y beneficiaran el crecimiento del sector.

d.5.) Bus Turístico

El Municipio ha adquirido en 2017 un Bus para prestar servicio de transporte bajo la responsabilidad del EMATUR, un avance sustancial que aún se encuentra pendiente de reglamentar para darle continuidad a esta acertada política pública de fomento turístico.

Los circuitos definidos cumplen la función de transporte hacia los Atractivos definidos, sin enlazar o coordinar aun el contenido o atención en los mismos.

Figura 10: Circuito bus turístico de La Plata



Fuente: Municipalidad de La Plata EMATUR

d.6.) Ciclovías y prestamos gratuito de Bicicletas

El trazado de la ciudad permite la fácil instrumentación de ciclo vías, a la fecha cuenta con más de 14 kilómetros de ciclovías y, para fin de este año serán 24 Km. Además de ya tener su propio servicio de préstamo gratuito de bicicletas, similar al

Ecobici porteño y consolidado hace muchos años internacionalmente como opción de recorrida de las principales ciudades el mundo.

2.4.) Productos Turísticos:

La conformación del producto turístico se manifiesta tanto por la oferta de un sector individual como de dos o más interrelacionados entre sí, de todos servicios turísticos descritos en este capítulo. Claro está que, para lograr la percepción de la ciudad como destino turístico, deben articularse y coordinarse no solo los atractivos turísticos y los servicios directamente relacionados con ellos, sino también todas las acciones y posibles estrategias de la cadena, propiciando las buenas prácticas de la gobernanza, como el fomento a las inversiones público-privadas en infraestructura y servicios de soporte.

Existen en la ciudad productos definidos como tal, podemos citar a la Republica de los Niños, Catedral de La Plata, Museo de Ciencias Naturales, Casa Curuchet, las ferias gastronómicas como PICURBA, Corredor gastronómico City Bell, etc.

Asimismo, desde el gobierno local, se han evidenciado acciones que merecen resaltarse para iniciar un camino hacia el objetivo de consolidar a la Ciudad como producto turístico.

2.4.1. Plan Estratégico de Turismo Receptivo 2020 (MLP 2018):

Este plan estratégico fue elaborado recientemente por la Subsecretaria de Desarrollo Económico del Municipio, con la ambición de iniciar los primeros pasos para lograr una correcta planificación para el posicionamiento de la ciudad en el sector turístico regional y nacional, la óptica del mismo se centra en el potencial de la traza urbana, el exquisito patrimonio arquitectónico fundacional y los espacios verdes de La Plata.

La ciudad cuenta con algunos antecedentes de planes estratégicos, pero es la primera vez que se diseña uno propio para el sector turístico.

El mismo es planteado como punto de partida para trazar los primeros pasos de un camino a recorrer para consolidar a la Ciudad como Producto Turístico, y desde este punto alentador hacia el futuro.

2.4.2. Marca Destino

El Municipio propicio un concurso público en el que participaron 60 profesionales, para implementar su Marca Destino, con el fin de posicionar turísticamente a la Ciudad. No es propósito de este trabajo efectuar juicio de valor sobre la misma. Pero es importante resaltar la metodología participativa de un concurso abierto.

Figura 11: Marca Destino Ciudad de La Plata



Fuente: Manual de Marca "Marca destino La Plata" aplicaciones

2.5. Infraestructura y servicios de soporte:

El sistema de apoyo a una cadena de valor está compuesto por todas las personas, instituciones y/o entidades -públicas y privadas-, que brindan todo tipo de servicios a los actores de la cadena, tales como la asistencia técnica, el crédito, la capacitación, el transporte, la venta de insumos, la investigación y otros trámites especializados, entre otros. También, es importante tener en cuenta a los oferentes de servicios informales que están presentes en la mayoría de las cadenas.

2.5.1. Servicios de Salud

Merece la pena destacar el sistema de salud local, atento lo relevado en las consultas efectuadas, gran parte del alojamiento es propiciado para atención médica o cuidado de familiar que está realizado su atención en la ciudad, sobre todo aportan gran parte de la demanda de los departamentos de alquileres temporarios.

La excelencia en atención sanitaria en un activo intangible de la ciudad, asimismo la infraestructura hospitalaria fortalecida por ser centro de referencia por su condición de capitalidad. La ciudad de La Plata cuenta con 10 hospitales públicos y una red de 47 centros sanitarios municipales públicos, para la atención de casos de menor complejidad, que brindan servicio las 24 horas del día. La ciudad de La Plata proporciona amplias posibilidades de acceso a la atención médica y adaptables a la realidad económica de cada visitante.

2.5.2. Conectividad

Con respecto a la conectividad, se puede decir que la ciudad presenta un nivel aceptable con estándares internacionales asociados al turismo.

2.5.3. Comunicación y señalización

De acuerdo al relevamiento efectuado, no existe un sistema comunicacional homogéneo y la comunicación e información oficial existente es escasa.

No existe un plan de marketing de posicionamiento de la Ciudad como destino.

2.5.4. Transporte y traslados

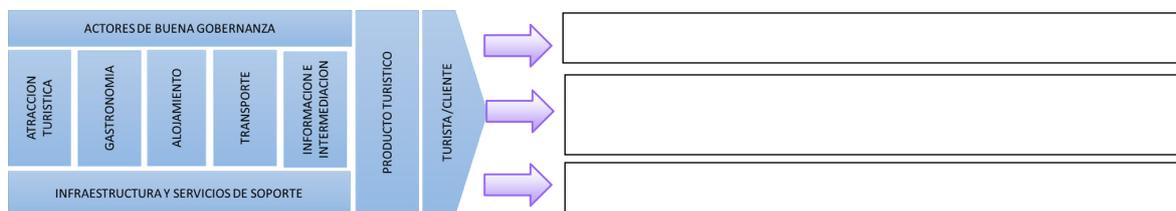
Como ya se ha explicitado en el punto de análisis respectivo, la red interna de transporte resulta insuficiente, mientras que la conexión con CABA presenta frecuencias y valores aceptables y con sensibilidad a soportar ampliaciones de demanda.

Fase 3. Análisis de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en la cadena

El análisis de los servicios de la Cadena de valor, se ha realizado bajo la metodología que aporta el análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas), para dimensionar los logros u objetivos concretos que se persiguen en cadena para mejorar su desempeño y competitividad.

Asimismo, se realiza el estudio de la cadena de valor en tres planos de análisis, según se detalla a continuación:



a) ANALISIS DESDE EL PLANO DE LA GOBERNANZA E INSTITUCIONALIZACION DEL TURISMO EN LA CIUDAD:

<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atractivos turísticos demandados por el mercado. • Posibilidad de fomentar el destino para locaciones cinematográficas. • Posibilidad normativa de fortalecer y reglamentar la herramienta del EMATUR como promotor de las propuestas turísticas 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación y articulación público-privada. • Inadecuada segmentación y fragmentación de la capacidad hotelera • Comunicación desfocalizada al turismo y discontinua • Agenda y oferta turística descoordinada por multiplicidad de actores. • Estructuras publicas muy “pesadas” para articular con el turismo
<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad de respuesta o visión estratégica del sector público y privado. • Competitividad creciente de otras opciones a CABA. • Falta de fomento estatal al sector privado y discontinuidad de políticas públicas. • Demoras o no implementación de regulaciones necesarias para el sector (alojamientos, Ematur, fomento emprendedor turístico, etc.) 	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de una agenda de eventos a nivel nacional. • Recuperación de la condición de capital provincial • Consolidación del EMATUR como único interlocutor de la oferta turística. • Establecimiento segmentación del público objetivo a partir de información estadística fidedigna. (observatorio). • Numerosos RRHH y de alta calidad pasibles de reorientar al sector.

b) ANÁLISIS DESDE EL PLANO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURISTICOS

<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de patrimonio cultural y arquitectónico • Exquisita traza urbana, zonas verdes y residenciales. • Ciudad Universitaria, Deportiva y de Eventos • Corredores gastronómicos y destacado Polo de cerveza artesanal • RRHH calificados • Casa Curuchet (UNESCO desde 2016) • Atractivos turísticos de calidad públicos gratuitos o muy bajo costo. 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de articulación público-privada. • capacidad hotelera: inadecuada segmentación y fragmentación • Comunicación desfocalizada al turismo • Falta de inversión en infraestructura • Deficiencias del transporte público local. • No se dispone de un recorrido claro de los atractivos turísticos. • No se dispone de catálogo gastronómico zonificado para el turista • Falta de ordenamiento de la oferta turística (de eventos, deportiva, cultural), del tránsito, de la nocturnidad de los circuitos en general
<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad de respuesta o visión estratégica del Sector. • Deterioro del patrimonio tangible o intangible. • Falta de fomento estatal al sector privado y discontinuidad de políticas públicas. 	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de la condición de capitalidad, y las inversiones estratégicas para infraestructura y sitios de interés. • Darle entidad al EMATUR para aplicar a fondeo internacional o nacional para una fomento e inversión que enaltezca la calidad de los servicios. • Capacitaciones específicas para el sector. • Desarrollos tecnológicos que amortigüen rápidamente las falencias locales. (app audio guía en idiomas de público objetivo). • Propiciar el fomento a la innovación tecnológica aplicada al sector (Smart City)

c) ANALISIS DESDE EL PLANO INFRAESTRUCTURA TERRITORIAL DE SERVICIOS SOPORTE PARA EL TURISMO

<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio cultural y arquitectónico • Exquisita traza urbana, zonas verdes y residenciales. • Universidad como factor estratégico de desarrollo. • Centro administrativo del estado provincial y colegios profesionales, ONG consolidadas y prestigiosas. • Disponibilidad de tierras estatales con valor estratégico ociosas para la inversión • Corredores gastronómicos y Polo de cerveza artesanal • Atractivos turísticos de amplio potencial • RRHH calificados • Proximidad a CABA 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reacción ante la concentración de CABA • Inexistencia de ambiente de negocios • Vandalismo sobre el patrimonio urbano • Falta de ordenamiento de la oferta turística (de Eventos, deportiva, cultural Y Gastronómico), del tránsito, de la nocturnidad de los circuitos en general. • Desconexión público-privada-ONG • Comunicación y capacitación desfocalizada al turismo • Políticas publicas turísticas sin continuidad. • Deficiencias del transporte público local. • Inexistencia de datos estadísticos.
<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguir perdiendo terreno frente a opciones que avanzan con el impulso de CABA como el Tigre, Pilar, etc • Informalidad del sector. • Falta de regulación de sitios y áreas de valor cultural y patrimonial. • Falta de fomento estatal al sector privado y discontinuidad de políticas públicas. 	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de la condición de capitalidad • Consolidar una oferta turista atractiva que sea opción para el turismo concentrado en CABA y La costa • Generación de ámbito de negocios para el sector turístico • Puerto y Aeropuerto de La Plata (nueva Licencia para operar). • Factibilidad de conexión de las plataformas fluvial y ferroviaria

Fase 4. Prospectiva de la cadena

Atento que el análisis del contexto del sector y los datos estadísticos de turismo nacional y las proyecciones de tendencias internacionales ya expuestos en el

capítulo introductorio del estudio, corresponde en esta etapa de análisis indagar más profundamente acerca de cómo se comporta el índice de competitividad³⁰ y en qué nivel se encuentra y el comportamiento del sector turístico nacional, frente a devaluaciones de nuestra moneda:

Como se advierte en el Grafico 1 del anexo estadístico, el índice de competitividad se encuentra en uno de los puntos históricos más altos, por lo que quedan de manifiesto las perspectivas favorables para el sector turístico.

En segundo plano de análisis, resulta atinado analizar el grafico del comportamiento del sector turístico de nuestro país en respuesta a un proceso devaluatorio de la moneda como el actual, que se detalla en el Grafico 2 en el anexo estadístico

En la serie de tiempo analizada, pueden apreciarse los ciclos de crecimiento turístico como respuesta a los ciclos económicos de devaluación de nuestro país. Es por ello, que estamos en el inicio de un nuevo ciclo de crecimiento del sector turístico.

Visto desde el costo de vida, los efectos de la devaluación se transforman en un componente importante del atractivo de una ciudad, por ello post devaluación el costo de vida de la ciudad de Buenos Aires cayo 57 puestos y se ubicó en un estándar muy competitivo en la posición 133³¹, para dimensionarlo son niveles similares a los de San José y La Habana.

En función a lo expuesto, se evidencia una perspectiva coyuntural favorable para propiciar actividades turísticas.

³⁰ El índice de competitividad permite seguir la evolución global del poder adquisitivo de las divisas de los principales orígenes del turismo no residente en la Ciudad de Buenos Aires. El tipo de cambio multilateral se calcula ponderando el tipo de cambio real de los países por su participación en el gasto total desembolsado por los turistas en la Ciudad de Buenos Aires

³¹ Informe sobre el costo de vida MERCER 2019 La encuesta incluye a más de 500 ciudades del mundo. El ranking de este año incluye 209 ciudades de los cinco continentes y mide el costo comparativo de más de 200 ítems en cada lugar, incluyendo vivienda, transporte, alimentación, vestuario, pertenencias familiares y entretención.

En lo que refiere al ámbito de La Plata, se activan los nichos de negocio descriptos en los eslabones de la cadena analizados en este capítulo, sobre todo vinculados al sector hotelero y la venta del producto La Plata en sí.

Fase 5. Comparación entre la oferta y la demanda de SDE en el territorio

En el plano de análisis se utilizará para el mismo la definición de los productos turísticos del trabajo realizado por el Consejo Federal de Turismo (CFT) en el Proyecto de Fortalecimiento de la Generación de Estadísticas de Turismo en la Provincias. Esta definición, que sólo incluye a los productos característicos comparables internacionalmente, es de importancia dado que hay que recordar que la industria turística atraviesa en forma transversal a diversas industrias (concepto de cadena de valor). A nivel general el CFT define cuatro grandes áreas de industrias que representan a los productos turísticos característicos, que se sintetizan las conclusiones derivadas del análisis de cada uno de ellos en el presente capítulo:

a) Alojamiento: Oferta insuficiente de plazas locales que restringe la demanda, que se satisface por una oferta sustituta de plazas muy importante por la cercanía a CABA. El exceso de demanda motivó el desarrollo de oferta informal como los departamentos de alquiler temporario.

b) Gastronomía: El potencial gastronómico es atinado al mercado. Las calidades de algunas ofertas consolidan a este eslabón de la cadena como producto turístico. Dada las características de la actividad, demandas adicionales podrían ser satisfechas por la infraestructura actual.

c) Transporte. Desde el punto de vista de posibilidad de acceso desde los principales puntos de llegada de visitantes al país, el acceso a la ciudad por auto particular como por transporte público es simple y económico (del obelisco al centro de la ciudad en una hora por menos de 3 dólares). La oferta (frecuencias) es amplia y soportaría demandas superiores sin inconvenientes.

En cuanto al transporte interno, la oferta es apenas acotada y aun presente deficiencias de calidad, ordenamiento y señalización. Los picos de demandas en este sector (eventos culturales o deportivos) han colapsado el circuito de transporte local.

En este punto, se requiere implementar nuevas estrategias para desarrollar capacidad local para la prestación de estos servicios.

d) Otros servicios turísticos: En cuanto a los Atractivos, tanto la oferta como la demanda de servicios turísticos en los atractivos presenta una situación dispar, en función a la multiplicidad de actores que ejercen la gobernanza de cada uno de ellos.

Respecto a la oferta de servicios de intermediación de agencias y guías de viajes, es prácticamente nula lo que influye negativamente en la demanda de los atractivos.

Fase 6. Diseño del plan de acción de la cadena de valor

En base en los resultados de los análisis realizados en todos los pasos de la metodología, se han delineado las líneas estrategias, programas y acciones necesarias para mejorar el desempeño de la cadena;

Claro está que las estrategias deben surgir del conceso de los actores intervinientes, sin perjuicio de ello, a través de las fortalezas y debilidades del análisis FODA, se pueden describir fortalezas a potenciar y debilidades susceptibles de corregir, para el desarrollo del sector turístico de la ciudad.

Aquí merece citarse, una metodología para la construcción del plan de acción, es este sentido se establecen estrategias de abordaje, a partir de la evaluación diagnóstica relevada en los puntos precedentes de este capítulo, este esquema de trabajo fue realizada con éxito en el Partido de Navarro , Provincia de Buenos Aires.³²

³² Farberoff-Beltrami-Carrasco El proceso de formulación de la planificación estratégica del turismo. El caso del partido de Navarro. Revista Argentina de investigación en Negocios (junio 2019)

Líneas estratégicas vinculadas a la gobernanza

LINEA ESTRATEGICA	PROGRAMA	PROYECTO
<p>LINEA ESTRATEGICA 1: Objetivo: Promover la gestión institucional Público-Privada-ONG, participativa e integrada, cohesionando valores, intereses y voluntades</p>	<p>Reglamentar EMATUR</p>	<p>Constitucion y reglamentacion como ente descentralizado y autarquico, con autonomia presupuestaria y decision sobre todas las custiones de la ciudad en materia de turismo.</p>
	<p>Creacion Comité de promocion turistica</p>	<p>conformado por todos los otros sectores turisticos (comite ampliado) que se reuna trimetralmente con el del EMATUR. En el mismo deben estar las areas de Sec de Hacienda, Modernizacion y Desarrollo de la MLP. Sec. De Turismo de PBA. conjuntamnate con el Resto de los sectores privados o mixtos interrelacionados y que garantice el sostenimiento de politicas publicas en el largo plazo.</p>
	<p>Sistema de informacion y comunicaci3n Turistica</p>	<p>Programa de centros de informacion y se1alizacion homogenea e inclusiva. Coordiancion del plan de Mkt con segmentacion de mercado objetivo y ordenamiento de la Agenda Turistica.</p>
	<p>Sencibilizacion</p>	<p>Proyecto 1: establecer un sistema de gestion local de calidad turistica. Proyecto 2: Continuidad al premio buen anfitri3n.</p>

Líneas estratégicas vinculadas a los servicios turísticos

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

LINEA ESTRATEGICA	PROGRAMA	PROYECTO
LINEA ESTRATEGICA 2: Objetivo: Incrementar la competitividad y calidad de los Servicios turísticos.	Alojamiento	Reglamentar las actividad de Departamentos de Alquiler . Fomento a la inversion.
	Creacion LPPass	Creacion de pase LP con validez de 2 o 3 dias, comercializado por el EMATUR que contribuya a los recursos del Ente.
	desarrollo de App especifica	Desarrollo a nivel local de una app que transversalmente pueda ofrecer servicios turistico al visitante en tiempo real,
	Polo Gastronomico	Ordenamiento regional segmentado de la oferta gastronomica por zonas.
	Promover el turismo receptivo: Profesionales y Guias de Turismo	Proyecto 1: Reglamentar la Ley homogeneizar la cloegiacion. Proyecto 2: Creacion de la Carrera de tecnicatura en turismo con un titulo intermedio de dos años de Guia de turismo en la Universida Publica con pasantias en los atactivos turistiicos
LINEA ESTRATEGICA 2: Objetivo: Incrementar la competitividad y calidad de los Servicios turísticos.	Aeropuerto LP y Puerto La Plata	Impulsar la reapertura de Aeropuerto y la ampliacion del Puerto LP con fines turisticos hacia Uruguay. (similar a Buquebus)
	Tren Universitario	Ampliacion de tren universitario a Meridiano V (desde 1 y 72 hasta 19 y 72) con fines turisticos, y proyectar todo el perimetro del casco urbano.
	Ciclovias	Programa de circuitos turisticos (no sumar Km) conformar una red trincar paralelo al tren, con subcircuitos que puedan realizarse independientes
	Bus Turistico	App de audioguia en distintos idiomas. Convinar con transporte alternativo de la UNLP. Buscar gestion publico privada
	Republica de los Niños	Gestionada por EMATUR, nueva orientacion hacia Con. Centenario y Estacion de Gonnet. Reeditar objetivos para el nuevo milenio. Licitat hotel dentro de la misma. Consolidarla como punto de atraccion del t: Receptivo.

Líneas estratégicas vinculadas a la Infraestructura y servicios de soporte:

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

LINEA ESTRATEGICA	PROGRAMA	PROYECTO
<p>LINEA ESTRATEGICA 3: OBJETIVO: Promover de desarrollo de la infraestructura y Servicios de soporte de la actividad turística, en armonía con el contexto urbano y ambiental, con pautas de equilibrio, solidaridad y sustentabilidad</p>	<p>Observatorio Turístico</p>	<p>Creación del Observatorio turístico con base en la UNLP FCE.</p>
	<p>Preservación del patrimonio tangible e intangible</p>	<p>Programa de preservación de edificios patrimoniales y reutilización con destinos turísticos.</p>
	<p>Destino inteligente</p>	<p>Fomentar y promover el desarrollo de la ciudad como un destino inteligente, aplicando programas concretos de fomento al desarrollo tecnológico, innovación, accesibilidad, con medición de indicadores de Smartcity aceptados a nivel internacional, con la visión de desarrollo turístico inteligente de largo plazo.</p>
	<p>Promoción a Pymes y Emprendedores turísticos</p>	<p>Fomento al emprendedor de industrias culturales, creativas y de servicios turísticos. Facilitación de acceso a programas nacionales o provinciales de fondeo.</p>
	<p>Capacitación en Turismo</p>	<p>Proyecto 1: Capacitación del sector a nivel universitario, con orientación a la implementación de los nuevos modos de la gestión turística. Proyecto 2: Capacitación de servicios a ciudadano y de atractivos a sectores accesorios del turismo, taxis, empleados públicos con interacción con turistas. Policía local.</p>
	<p>Accesibilidad</p>	<p>Promover líneas de financiamiento para que los atractivos cuenten con al menos una entrada para personas con limitaciones de accesibilidad.</p>

CAPITULO V: REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Las tendencias de crecimiento global sostenido del sector en los últimos nueve años, y las proyecciones favorables del mismo en nuestro país, evidencia nuevos nichos de mercados potenciales en Argentina y consecuentemente en la ciudad de La Plata.

Este crecimiento posicionó al sector turístico como generador de empleos y como fuente de impulso del desarrollo económico, lo que amerita que sea priorizada por quienes proyecten caminos para el desarrollo y crecimiento de una localidad.

Las experiencias analizadas demuestran que las comunidades que quieren ejercer un papel de liderazgo turístico deben trabajar fuertemente en la gestión de planificación y estrategia de crecimiento, teniendo en cuenta los principios de buena gobernanza, el desarrollo ordenado de los servicios de infraestructura y soporte, aplicando políticas públicas de fomento y de gestión avanzadas, con orientación a los ODS 2030 y la los ejes de trabajo hacia los DTI, para el logro de los objetivos de desarrollo del sector, que abarquen a todos los actores que conforman la oferta turística, las que no se evidencian aun en el ámbito de la ciudad de La Plata.

El desarrollo de un destino turístico no solo mejora los aspectos económicos, sino también el sentido de pertenencia, generando externalidades positivas en el ámbito cultural y social.

Respecto a la aplicación de principios de buena gobernanza a lo largo de la cadena de valor del turismo en la ciudad de La Plata, se han evidenciado solo incipientes intentos por fomentar la colaboración, la coordinación y la cooperación entre los diferentes actores en búsqueda de nuevos consensos. La transformación del EMATUR en el ETLP autárquico, descentralizado y con financiamiento propio y el primer plan estratégico de turismo receptivo, son prueba de ello.

Los principios de gobernanza y el nuevo modelo destinos inteligentes se refuerzan mutuamente, de ahí la conveniencia de promoverlos conjuntamente y de una manera integrada como se ha desarrollado en la cadena de valor para el sector

turístico propuesta en este estudio. Desde el punto de vista del destino turístico, la gobernanza constituye una de sus características básicas como factor de éxito, centrada fundamentalmente en la participación social en la toma de decisiones y las mejores prácticas para la construcción de consensos.

Asimismo, debe tenerse presente que el cliente/turista entiende al destino como un “todo” y que su grado de satisfacción turístico proviene del funcionamiento de toda la cadena de valor del sector turístico, y en tal sentido, los actores de la cadena de valor presentan características y realidades diferentes en la ciudad de La Plata y deben tender a homogeneizar su funcionamiento con la aplicación prácticas de probado éxito en localidades similares.

Respecto a los atractivos turísticos, se ha observado que la gran mayoría pertenecen a la gestión pública, y en mucha menor medida a la gestión privada o la gestión mixta. Por ello, más del 70 % de los atractivos corresponden a espacios patrimoniales y/o culturales, dando un foco sobre el cual puede proyectarse el producto turístico de la ciudad. Merece poner en relieve que muchos edificios patrimoniales presentan deficiencias respecto a la accesibilidad, por lo que se visualiza un eje de acción para instrumentar un plan que dote a los atractivos de, al menos, una instalación adaptada a personas con capacidades diferentes. Referido la construcción del producto turístico, la posibilidad de realizar visitas guiadas en los mismos, encontramos que la mayoría cuenta con esta posibilidad, pero no están debidamente comunicadas ni estandarizadas como oferta turística, sino como actividad propia del sitio.

En los atractivos turísticos de la ciudad, atento su condición de capitalidad, tiene particular importancia la necesidad de implantación de prácticas de buena gobernanza, ya que, si bien los atractivos pertenecen la mayoría a la gestión pública, encontramos que están conducidos por los tres niveles de gobierno (necesidad de integración vertical) y por los distintos poderes del estado (necesidad de integración horizontal), conforme se detalló en el capítulo I). introductorio y en la matriz de gobernanza de atractivos turísticos en el capítulo IV) del análisis.

En referencia a los establecimientos gastronómicos, se puede concluir que es un eslabón que en la cadena contribuye con una adecuada cantidad de establecimientos para sostener demandas crecientes de turistas/clientes (1179 locales), la especialidad que predomina es Bar-Cafe-Pizzas-Picadas (41%), seguido por restaurantes con (31%). Se destaca también, la importante participación del corredor gastronómico Gonnet-City Bell, que concentra cerca del 20% de los restaurantes, y la localización geográfica de más del 70% de los restaurantes dentro del casco urbano. Respecto a la calidad percibida, se puede observar un aceptable nivel en general, resultando el rubro más destacado en calidad y cantidad el de cerveza artesanal. En cuanto a los medios de pago aceptados por los servicios gastronómicos, observamos que casi la totalidad admite medios electrónicos de pago.

En cuanto a la oferta de alojamiento, nos encontramos con que, del total de plazas disponibles, un 52% está comprendida por Hoteles, mientras que un 5% de las plazas las aportan Hostels. El resto de las plazas efectivamente ofrecidas 43% son de departamentos de alquiler temporario que promocionan su producto en web sites específicos.

Aquí, merece destacarse que existe un vacío legal respecto a la regulación de la oferta de departamentos de alquileres temporarios, en tal sentido, esto genera una competencia desigual frente a la actividad hotelera que impacta fundamentalmente en los hoteles de media categoría o inferior (una, dos y hasta tres estrellas). Prueba de ello se evidencia con el reciente cierre de los hoteles La Plata y Argentino, por lo que la regulación de esta actividad resulta prioritaria para dotar un marco legal que aliente nuevas inversiones en esta franja del sector hotelero. Asimismo, se evidencia que, para los hoteles de gran categoría, la influencia de los departamentos de alquiler es solo marginal.

De lo expuesto, resulta evidente que la capacidad de plazas disponibles representa una limitante en el desarrollo turístico local.

Una potencialidad respecto a eslabón vinculado al transporte es la de poseer accesos con alta posibilidad de vincularse con CABA por Tren, ómnibus o combis a

menos de tres dólares y a una distancia que permite el turismo de un día desde el punto que concentra más turistas a nivel país.

En lo que respecta al transporte terrestre, tanto interno como de accesos, podemos citar que, en lo que se refiere al traslado dentro de la ciudad, la misma presenta un modelo apenas aceptable y se vió varias veces desbordado en situaciones de gran aumento de demanda como los recitales en el Estadio Único. Se han propiciado acciones para contener nuevas demandas turísticas, como son las ciclo vías o bicis sendas y el bus turístico, políticas públicas que para evolucionar deben mejorarse y sostenerse en el tiempo.

El volumen de otro tipo de transporte de personas (aéreo o marítimo) es practicante inexistente, situación que se podría revertir sustancialmente si se logra poner en valor y utilizar el aeropuerto de La Plata, en sintonía con lo que está ocurriendo en el país, con otros similares en localidades de menor escala potencial (como el Aeropuerto El Palomar, Morón). Sin lugar a dudas, la licencia otorgada para rehabilitar el aeropuerto para aeronaves de gran porte, constituye una importante oportunidad.

En relación los servicios de intermediación, son desarrollados fundamentalmente por agencias de viaje, con casi nula actividad de turismo receptivo. De las 163 agencias inscriptas, solo el 5% tramito formalmente su habilitación para desarrollar esta actividad, el resto está orientas hacia lo emisorio, por lo que se impone reorienten su actividad atenta la coyuntura económica descripta.

Las oficinas turísticas en un futuro cercano tienden a reconvertirse hacia un sistema de gestión on-line. La promoción y la comercialización ya no serán ex ante, sino que intervendrán durante todo el ciclo del viaje, y con posterioridad al mismo, con capacidad de comercializar servicios en el destino en tiempo real, asesorando, emitiendo reservas descargas de apps específicas según ubicación y necesidad del cliente/turista.

Otro aspecto vinculado a la intermediación que se ha desarrollado en cuerpo del trabajo evidencia la necesidad de regularizar la normativa de los profesionales del turismo con la inclusión de los guías.

Tanto la reorientación de las agencias hacia el “turismo inteligente”, como consolidación de la tarea de los guías, constituyen un vacío importantísimo imperioso de llenar, indispensable en la cadena de valor como eslabón que contribuye fuertemente en la construcción del producto turístico y la percepción del turista/cliente del mismo.

Una consideración que atañe principalmente al eslabón de intermediación e información, pero también impacta sobre todos los eslabones de la cadena, es la necesidad de formación académica de agentes con cualidades específicas categóricas que permita a La Plata brindar una oferta de servicios turísticos de manera que logre diferenciarse del resto de los destinos y posicionarse en el segmento del turismo cultural. Al aumentar la cantidad, la calidad de la capacitación a instituciones y empresas, que formen parte de la oferta de servicios para el turista/cliente; impactara sobre toda la cadena y consecuentemente sobre el valor percibido de producto, incrementando la imagen de La Plata como destino turístico.

Claro está que aún queda camino por recorrer para lograr una la planificación y gestión del destino turístico sustentable, que contemple no solo las practicas descritas para el logro de una buena, transparente y equitativa gobernanza; sino también orientado a las nuevas tecnologías, la innovación y la accesibilidad, como ejes rectores de un plan sustentable.

La conformación de entes de gestión turística de participación publico privada, aparece como el primer escalón a transitar para salir de las metodologías tradicionales obsoletas y contribuye a la búsqueda de la especialización y la eficiencia en la gestión como respuesta a la crisis económica y la austeridad presupuestaria

La sostenibilidad del turismo necesita que todos los actores políticos, económicos y sociales que intervienen en la producción turística, a cualquier nivel (local, provincial, nacional), alcancen entendimientos y logren sinergias y coordinación para definir y alcanzar los objetivos que se transformen el beneficio para el conjunto de la sociedad

En definitiva, se ha analizado la gestión turística con base metodológica en la tradicional cadena de valor presentada por el profesor M. Porter en los años noventa, con la incorporación de los principios de gobernanza y las nuevas estructuras de servicios de soporte, considerando las nuevas tecnologías y los ODS 2030, sobre un sector en evolución a nivel global, de forma de canalizar la gestión turística local dentro del proceso de cambio para aprovechar las oportunidades que derivan del nuevo escenario turístico, mejorar la eficiencia de la gestión público y privada, reforzar la competitividad e incrementar la rentabilidad del turismo en la ciudad de La Plata.

RECOMENDACIONES:

A partir de las consideraciones expuestas en las reflexiones finales y haciendo hincapié en la observancia de los actores de la cadena de valor del territorio, se evidencian acciones concretas a instrumentar manteniendo la estructura de los tres planos de análisis descritos en el trabajo, en esta línea los principales desafíos y temas pendientes que se observaron, así como las principales recomendaciones se pueden sintetizar en:

- a) Eje de análisis de Gestión institucional Público-Privada-ONG, participativa e integrada, cohesionando valores, intereses y voluntades

La reglamentación del Ente de turismo (EMTLP), con una gestión público-privada, participativa evidencia un avance sustancial, las próximas acciones deberían ser la consolidación e institucionalización con la conformación de un comité ampliado, Comité de Promoción Turística, como pilar que consolide las bases para una planificación estratégica de largo plazo, el funcionamiento del mismo como autárquico, y dotarlo de fuentes alternativas de fondos, como podrían ser la explotación del Estadio Único, la República de los Niños, etc.

En relación a la regulación de alquileres temporarios, existen proyectos similares a la reglamentación que se realizó en CABA oportunamente, que deberían ponerse rápidamente en consideración desde el municipio.

Se propicie un impulso a la agenda para la puesta en funcionamiento del Aeropuerto de La Plata.

Respecto a la promoción e intermediación, se debe promover la reglamentación de los profesionales de turismo con inclusión de los guías y el fomento y capacitación en gestión para agencias de turismo en el marco de las nuevas exigencias del mercado del cliente/turista. Propiciar los Freetours.

- b) Eje de análisis de vinculado a los servicios turísticos, e incrementar la competitividad y calidad de los mismos

Como principio de este plano de análisis, se debe priorizar la clasificación de los atractivos turísticos desde el reordenamiento territorial hasta la programación, principalmente en los casos de los servicios gastronómicos o nocturnidad y/o de eventos.

- Estadio Único, solicitar participación en la planificación de la agenda y requerir fechas propias para la ciudad afectas al turismo de la ciudad. Creación del Museo del Rock que se va realimentando con los mismos recitales que allí se realizaran.
- Centro cultural Estación Provincial y Meridiano V. Plan de puesta en valor y asignación de rol específico dentro de la oferta general de la ciudad.
- Trazado urbano, ampliar la oferta de este potencial no solo con el ascensor de la catedral, se pueden propiciar vistas desde globos aerostáticos desde el aeroclub o la Republica de los Niños. Licitación de la instalación de la rueda (vuelta al mundo) como las grandes capitales del mundo y muy pronto en CABA. Conveniar con ICOMOS Argentina y propiciar la candidatura UNESCO en conjunto con CABA.
- Tren universitario, Implementar en tramos de ampliación, primero hasta Meridiano V, luego hasta el estadio Único y un tercer tramo hasta calle 1 complementando el perímetro de la ciudad.
- Creación de un Pase (LPPass) implantado entre todos los atractivos con participación estatal, con un cupo cuya rentabilidad vaya (todo o un porcentaje) al EMTLP. Esto puede instrumentarse de manera muy ágil a través de las fundaciones o asociaciones de amigos que cuente de cada Organismo que es atractivo turístico.

- Concurso de proyectos para desarrollo de Apps turísticas para la ciudad o implementación de existentes
 - Complementar las ciclovías y colocar bicicletas de alquiler por tiempo en bicicleteros actuales y en los espacios de la administración pública para que los empleados lo utilicen tengan beneficios de horario o sueldo, en línea con los preceptos de accesibilidad y sostenibilidad del destino.
 - Bus turístico, consolidar circuito y funcionamiento y buscar gestión mixta.
 - Paseo del Bosque, plan de puesta en valor consolidar propuesta homogénea que incluye Eco parque (ex Zoológico) y Anfiteatro. Generar consorcio de administración conjunta del Municipio con la UNLP
- c) Eje de análisis para promover de desarrollo de la infraestructura y Servicios de soporte de la actividad turística, en armonía con el contexto urbano y ambiental, con pautas de equilibrio, solidaridad y sustentabilidad.

Plan de fomento a Emprendedores y Pymes Turísticas. Instrumentar y accionar las líneas de financiamiento existente en el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación para el fondeo de proyectos priorizados.

Implementar un plan de largo plazo de consolidar a la ciudad como destino inteligente, con metodóloga y asistencia profesional específica congeniando acciones con otras ciudades del mundo que hayan tenido experiencias exitosas en este recorrido.

La estrategia debe contener:

- Principios de buena gobernanza, desarrollados en el capítulo pertinente.
- Sostenibilidad, contemplando la cadena y creación de valor, con medición a través de indicadores, y considerando la accesibilidad como una cuestión básica de la sostenibilidad.
- Plan de conectividad y sistema de información confiable y ágil y accesible para todos los actores, que permita acciones de promoción en tiempo real. Creación de un observatorio turístico con base en la UNLP o en ONG del sector.

- Instrumentar un escenario tecnológico y de negocios que fomente la innovación a soluciones tecnológicas para el sector.
- Plan de capacitación en todos los niveles de interacción con el turista. En el plano de los sectores ya especificados dentro de la cadena de valor, propiciar una capacitación específica preferentemente a nivel universitario que los prepare para las nuevas exigencias del mercado. También a nivel del residente, implementar capacitaciones o eventos de sensibilización de atención al turista o al cliente/ciudadano en el caso de los empleados públicos.
- Desde el mismo Ente propiciar la creación de un programa de preservación del patrimonio tangible o intangible, y un concurso de ideas de reutilización de edificios o espacios públicos en atractivos turísticos.

A modo de cierre, se puede decir que el análisis presentado en este trabajo, refiere a la importancia del estudio de la cadena de valor del sector turístico para la ciudad de La Plata, atento a que se han evidenciado muestras de estar en los inicios de un proceso de cambio del sector. Para ello se requiere un minucioso diagnóstico, para luego aplicar las técnicas de gestión que se adecuen a los nuevos modelos del negocio turístico, que contemple la necesaria aplicación de principios de buena gobernanza consolidada como la nueva metodología de construcción de consensos.

Con este propósito, se ha efectuado esta investigación exploratoria, atento que las mismas no buscan dar explicación con respecto a una problemática específica, sino recolectar información para dar a conocer antecedentes generales sobre el problema planteado.

En función a ello se ha realizado una compilación de información específica del sector e identificación de actores y su comportamiento, que puede contribuir como punto de partida para el desarrollo de un diagnóstico inicial para la futura conformación de un plan estratégico que propicie y fomente el desarrollo sustentable de la actividad turística de la Ciudad.

Bibliografía:

Álvarez Williams C (2011) CODESPA: Metodología de análisis de cadenas de productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.

Banco Interamericano de desarrollo (BID) SITI Análisis de la demanda Beleisure y recomendaciones para un plan de acción de turismo – Área Metropolitana de La Plata – En el marco de la iniciativa de ciudades Emergentes

Destino Turísticos Inteligentes. Manual operativo Universidad de Alicante. -Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas – Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas.

Farberoff, Alberto Nahuel y Beltrami Mauro, (2019) El proceso de formulación de la planificación estratégica del turismo y la participación de las partes interesadas en municipios del interior de la provincia de Buenos Aires. El caso del Partido de Navarro. de Navarro. Maribel Carrasco. Revista argentina de Investigación y Negocios

Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín. (1999) La cadena de valor. IE business publishing.

Kotter, P. (2004) Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall. (2004).

McLeod, Raymond. (2000) Sistemas de información gerencial, Pearson Educación.

Ministerio de Turismo de la Nación Argentina (2014) - Plan federal estratégico de turismo sustentable 2025. Actualización 2014

Mintzberg, Henry, Quinn, James B. y Voyer, John. (1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

MLP Subsecretaria de Desarrollo Económico (2018) Plan Estratégico de turismo receptivo.

Nutz N. & Merten Sievers (2015) Organización Internacional del trabajo – Guía general para el desarrollo de cadenas de valor (Primera publicación 2015)

Porter, M. E. (1982) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición revisada MX (2000)

Porter, M. E. (1985) Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. NY 1985 y Editorial C.E.C.S.A. México. (1986).

Porter, Michel (1991) E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental.

Pulido-Fernández María de la Cruz y Pulido-Fernández Juan (2014) PASOS Turismo y Patrimonio Cultural ¿existe la gobernanza en la actual gestión de destinos turísticos? Estudio de Casos

Queiroz F. – Rastrollo-Horrillo María (2015) Turism & Management Studies 11 (2) El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos Universidad de Malaga, España.

Quintero J. y Sánchez J., (2006) La cadena de Valor, una herramienta del pensamiento estratégico. Revista TeloS.

Quintero, Johana y Sánchez, José. (2006) La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. En: TELOS. Vol. 8, No. 3, pp. 377-389.

Sturzanegger A. – N. Porto (2008) La Importancia De la actividad económica del Turismo y viajes en Argentina Informe

Troncoso Caro, Juan. (2000) Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. IICA.

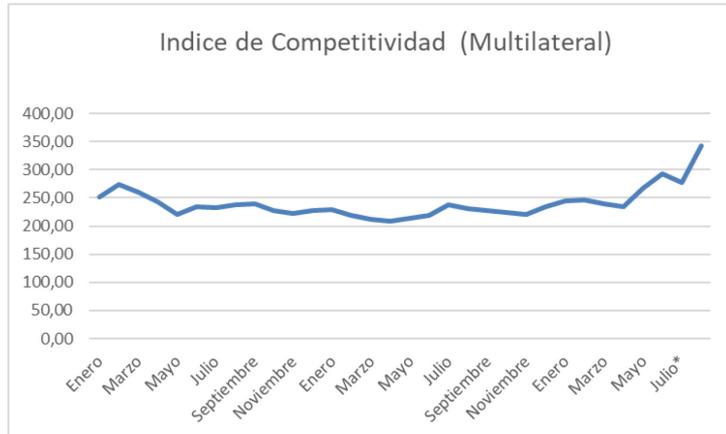
UNWTO Organización Mundial de Turismo, Gobernanza para el sector Turismo y su medición, Cittalin Duran Fuentes 2013.

Ventura-Dias Viviane (2011) Working Paper Seria comercio y crecimiento inclusivo N° 138 sept. El Turismo, su cadena productiva, el desarrollo incluyente en América latina: los casos de Brasil y México:

Weffer, H. (2004) Planificación Estratégica. cuaderno de trabajo de EAD URBE.

ANEXO ESTADISTICO

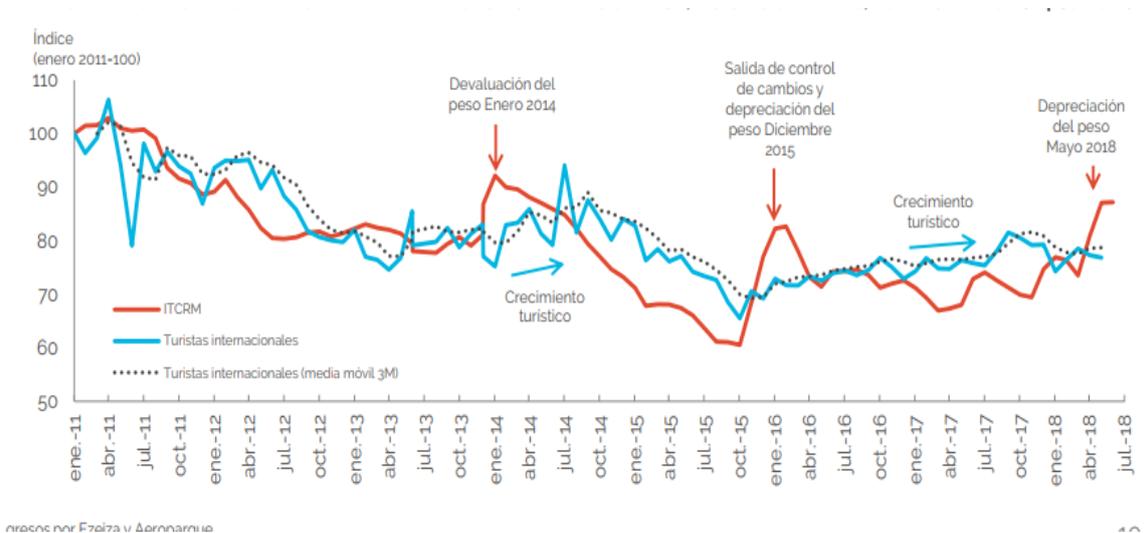
Grafico 1: Índice de competitividad



FUENTE: INDEC

En este aspecto se observa que este índice se encuentra en el nivel más alto, por lo que las expectativas del país y consecuentemente la región son favorables al sector.

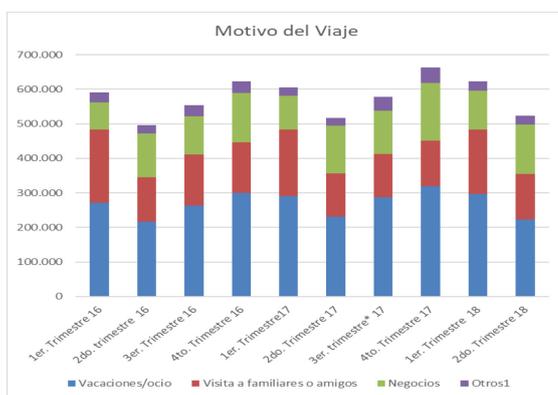
Grafico 2: Índice del Tipo de Cambio Real Multilateral y de Turistas Internacionales (Ene.14- Jul.18)



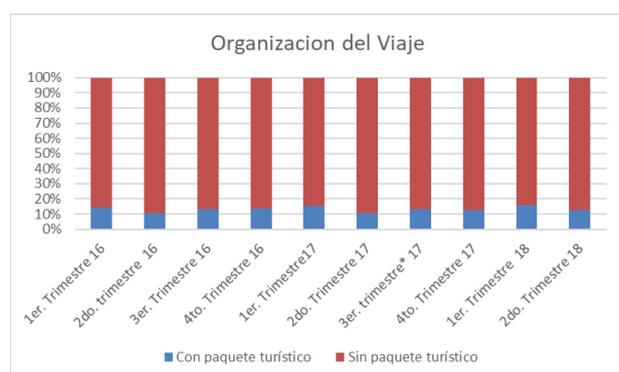
Fuente: Gobierno de CABA: Observatorio de Turismo, Anuarios.

TURISTAS INTERNOS DISTRIBUCION SEGÚN REGION DE ORIGEN Y DESTINO

Se puede observar la estacionalidad de los visitantes con concentración en el primer y cuarto trimestre de cada año. Del total que oscila entre 500.00 y 660.00 llegadas



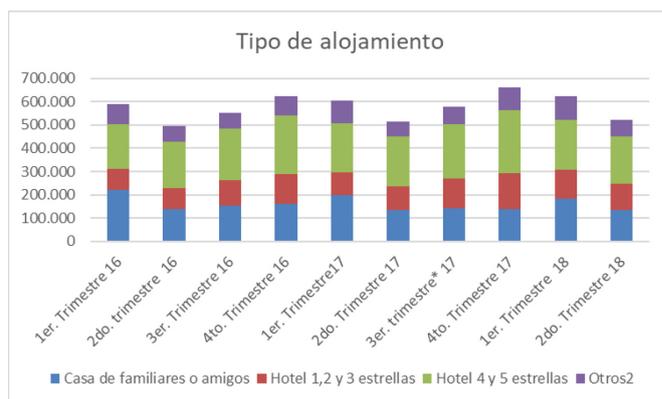
de ambos aeropuertos (Ezeiza y Aeroparque). Un 45 % lo hace por ocio o negocios, un 36 % visita a familiares o amigos, un 13 % por negocios y un 6 % por otros motivos.



En cuanto a la organización del viaje en el mismo periodo, observamos que solo entre un 9 y un 16 % utiliza paquetes turísticos.

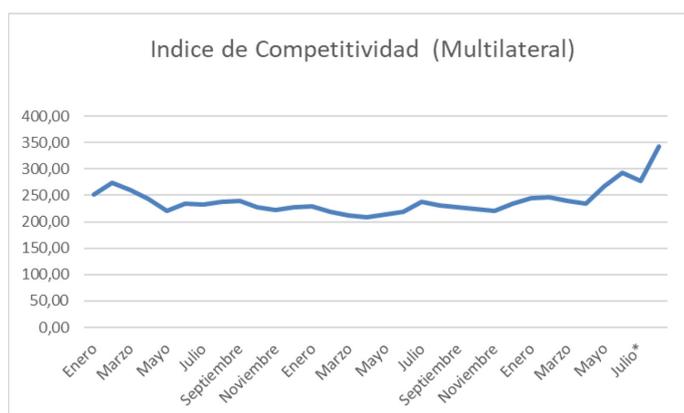
Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata

Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen



Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas) sobre la base de datos de INDEC. Encuesta de Turismo Internacional (ETI).

Entre un 32 y un 40 % se alojan en hoteles 4 y 5 estrellas, del 30 al 37 % en casa de parientes o amigos, del 15 al 22 % en hoteles 1 a 3 estrellas, y del 10 al 15 % en otras modalidades.



El índice de competitividad³³ entre se encuentra en el nivel más alto en el mismo periodo considerado, (enero de 2016 a agosto 2018), por lo que las expectativas en este sentido son favorables al sector. En plano de análisis, los escenarios económicos posteriores al posicionamiento de este índice, así lo indican;

³³ **Nota:** el índice de competitividad permite seguir la evolución global del poder adquisitivo de las divisas de los principales orígenes del turismo no residente en la Ciudad de Buenos Aires. El tipo de cambio multilateral se calcula ponderando el tipo de cambio real de los países por su participación en el gasto total desembolsado por los turistas en la Ciudad de Buenos Aires. **Fuente:** Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas) sobre la base de datos de DGEyC; Bancos Centrales e Institutos de Estadística nacionales

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

	Período de referencia	Valor	Variación interanual (%)	Var. i.a. acumulada (%) -enero hasta el periodo de referencia
TURISMO INTERNACIONAL				
Total nacional (vías aérea, fluvial, marítima y terrestre)				
Llegadas de turistas no residentes (miles)	2017	6.712,70	1	n/c
Salidas de argentinos al exterior (miles)	2017	12.286,00	17,3	n/c
Total vía aérea				
Llegadas de turistas no residentes (miles)	ago-18	227,4	7,4	5,5
Salidas de argentinos al exterior (miles)	ago-18	335,3	-11,9	6,2
Encuesta de Turismo Internacional (ETI) - aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque				
Llegadas de turistas no residentes (miles)	ago-18	200,7	3,6	2,2
Ingresos económicos (millones de dólares)	2 Trim. 2018	554,5	-4,5	4,4
Salidas de argentinos al exterior (miles)	ago-18	277	-13,3	2,5
Egresos económicos (millones de dólares)	2 Trim. 2018	1.360,30	13	15,7
TURISMO INTERNO				
Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH) - dato correspondiente a grandes aglomerados urbanos				
Turistas (millones)	II Trim. 2018	4,2	-9,1	4,3
Pernoctes (millones)	II Trim. 2018	17	-12,2	2,9
Gasto total (millones de pesos)	II Trim. 2018	12.641	28,3	20,1

Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata
Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen

	Período de referencia	Valor	Variación interanual (%)	Var. i.a. acumulada (%) -enero hasta el periodo de referencia
SECTOR HOTELERO				
Oferta de alojamiento turístico				
Establecimientos hoteleros y parahoteleros	dic-17	15.914	0,7	n/c
Plazas hoteleras y parahoteleras (miles)	dic-17	703,8	0,6	n/c
Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH)				
Viajeros hospedados en hoteles y parahoteles totales (millones)	ago-18	1,6	-0,6	0,4
Viajeros hospedados residentes (millones)	ago-18	1,3	-1,3	-0,2
Viajeros hospedados no residentes (miles)	ago-18	292,9	2,6	3,1
Pernoctes en hoteles y parahoteles totales (millones)	ago-18	3,7	1,2	2,2
Pernoctes de residentes (millones)	ago-18	3	1,7	2,3
Pernoctes de no residentes (miles)	ago-18	719,5	-0,5	1,9
PARQUES NACIONALES				
Visitas (miles)	jun-18	131,6	4,3	2,4
Visitas de residentes (miles)	jun-18	97,2	7,9	1
Visitas de no residentes (miles)	jun-18	34,4	-4,3	6
EMPLEO TURÍSTICO				
Puestos de trabajo directos en ramas características de turismo (miles)	2014	1.079	-4,6	n/c
Asalariados registrados en Hoteles y Restaurantes (miles)	jun-18	263	0,8	1,8
AGENCIAS DE VIAJES HABILITADAS				
Agencias de viajes (casas matrices)	2016	5.294	4,9	n/c
OFERTA DE TRANSPORTE AÉREO				
Asientos disponibles en vuelos internacionales directos (miles)	jul-18	833,6	6	12