

MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

Tema: “Diagnóstico estructural de la cadena de valor del turismo de reuniones en La Plata”.

**Trabajo Científico libre para la obtención del grado de
Magíster en Gestión Turística**

**Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Plata**

Director de Tesis:

Prof. Mg. Mauro Beltrami

Presentado por maestrando:

**Nombre y apellido:
María Victoria Lauman**

DNI: 32.109.003

Domicilio: 14 n° 1226

Fecha de entrega: 09/12/2014

TESIS DE MAESTRIA

Título:

“Diagnóstico estructural de la cadena de valor del turismo de reuniones en La Plata”

ÍNDICE

CARÁTULA.....	Pág.1
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	Pág.2
ÍNDICE.....	Pág.3
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN – FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	Pág.5
CAPÍTULO 2: ENMARQUE TEÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	Pág.8
2.1 El turismo de reuniones.....	Pág.8
2.1.1 Categorías de Clasificación.....	Pág.9
2.1.2 Tipología de eventos y sus características.....	Pág.12
2.1.3 Características diferenciales del turismo de reuniones.....	Pág.14
2.2 El concepto de la cadena de valor aplicado al turismo de reuniones.....	Pág.15
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS.....	Pág.20
3.1. Objetivos generales.....	Pág.20
3.2. Objetivos específicos.....	Pág.20
3.3 Hipótesis.....	Pág.20
CAPÍTULO 4: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	Pág.21
CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO.....	Pág.24
5.1 Análisis de la oferta del turismo de reuniones en La Plata.....	Pág.24
5.1.1 Objeto del análisis.....	Pág.24
5.1.2. Estructura metodológica del análisis.....	Pág.24
5.1.3. Metodología del análisis.....	Pág.25
CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	Pág.28
6.1 Situación del turismo de reuniones a nivel mundial.....	Pág.28
6.2 El turismo de reuniones en Argentina.....	Pág.33
6.2.1 Análisis de la demanda del turismo de reuniones en Argentina.....	Pág.36
6.3 Dimensión diacrónica y sincrónica del “turismo de reuniones” en La Plata.....	Pág.40
6.4 Inventario de recursos.....	Pág.45
6.4.1 Clasificación de agentes de la cadena de valor implicados en	

oferta de servicios dentro de La Plata.....	Pág.53
6.5 Evaluación de los actores involucrados en la cadena de valor.....	Pág. 59
6.5.1 Evaluación global de la cadena.....	Pág.64
6.5.2 Relaciones entre los actores de la cadena.....	Pág.65
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS BENCHMARK DE DESTINOS.....	Pág.69
CAPÍTULO 8: DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR DE REUNIONES.....	Pág.72
8.1. Herramientas y modelos de gestión para la mejora de la competitividad sectorial.....	Pág.76
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES.....	Pág.82
CAPÍTULO 10: RECOMENDACIONES.....	Pág.84
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	Pág.91
ANEXOS.....	Pág.95

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN – FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo es conceptualmente entendido como un conjunto de actividades económicas interrelacionadas que tienen el propósito de atender a las necesidades y a los intereses de viajeros nacionales e internacionales.

El estudio del turismo incluye tres conjuntos de temas:¹

1. El estudio de las motivaciones y experiencias de las personas que salen de su hábitat usual (la demanda del turismo);
2. El estudio de los establecimientos, agencias e instituciones que se organizan para atender a los viajeros (la oferta de los bienes y servicios turísticos); y
3. El estudio de los impactos que los viajeros, los establecimientos y los servicios, causan en los espacios, economías y en el patrimonio cultural y natural de los lugares de destino.

En los últimos treinta años, en todo el mundo, fueron creados en universidades y centros de investigación, carreras de enseñanza y capacitación en turismo. Estudios y periódicos especializados alimentan una profusa literatura sobre variados aspectos del turismo². En este contexto, el turismo pasó a ser analizado como una herramienta para el crecimiento económico³.

La expansión del turismo en regiones en desarrollo creó expectativas respecto a que dicha actividad promoviera el desarrollo de las economías locales. Además, se atribuyó al turismo un gran potencial para mejorar indicadores económicos

¹ Mathienson y Wall (1982) *Turismo: Economía, Física e Impactos Sociales*. [En línea]. <<http://www.getcited.org>> [Consulta: 15 de octubre de 2013].

² La primera revista especializada apareció en 1974 (*Annals of Tourism Research*). En otros países, como España, revistas como *Estudios Turísticos* surgieron a mediados de la década de los sesenta. Actualmente, en inglés, existen, más de 36 revistas académicas que cubren el campo del Turismo en general, junto a otras 14 en las disciplinas de ocio y recreación.

³ La nueva edición del libro *The Economics of Tourism* refleja los importantes cambios que han estado ocurriendo en el sector del turismo en los últimos veinte años. El libro reconoce que la naturaleza del turismo se está modificando a causa de las innovaciones en la tecnología de la información, al clima cambiante y a la liberación del mercado. Véase: Mike Stabler, Andreas Papatheodorou and Thea Sinclair (2009), *The Economics of Tourism*, www.iadb.org.

como el empleo, el ingreso, la balanza de pagos y la recaudación tributaria. La multiplicidad de tamaños y particularidades de las empresas que suministran los bienes - servicios demandados por los turistas, y la extensa utilización de mano de obra poco calificada, los servicios de alojamiento y alimentación, confieren al turismo un enorme potencial como un instrumento para el desarrollo.

Bajo estos presupuestos, los gobiernos de los países en desarrollo han incentivado la actividad turística en la cual participan con fuertes inversiones en la infraestructura básica y en la construcción de los destinos turísticos; transformándose en relevante para la economía en su conjunto y consecuentemente para las economías de cada provincia y municipio. Según indica el Ministro de turismo de Argentina, las políticas públicas en turismo deben estar orientadas a promover el desarrollo de comunidades locales y regionales, permitiendo que estas actividades produzcan beneficios socioeconómicos bien distribuidos entre los actores que la conforman.⁴

Y sea a nivel regional o local, el desarrollo turístico depende de una cadena de valor determinada conformada por distintas organizaciones y actores que ejecutan procesos y prestan servicios para la actividad. El eficaz funcionamiento de dicha cadena es fundamental para el crecimiento y desarrollo la actividad en el territorio. La Plata (Provincia de Buenos Aires) es no sólo uno de los municipios con mayor cantidad de eventos contabilizados oficialmente como “turísticos”; sino también un municipio el turismo de eventos como producto específico, es una de las apuestas de las políticas públicas turísticas provinciales y municipales.⁵

No obstante, las iniciativas, programas y acciones implementadas desde las instituciones oficiales,⁶ no resultan suficientes para que la actividad turística sea

⁴ Argentina Ministerio de Turismo de la Nación. (2009). *Directrices de Gestión Turística de Municipios*. Buenos Aires. Ministerio de Turismo de la Nación.

⁵ Incluso favorecida por la disposición de nueva infraestructura, equipamiento e instalaciones, como las pertenecientes al Estadio Único.

⁶ Por ejemplo, por el EMATUR (Ente Municipal para la Actividad Turística de La Plata).

relevante en la generación de ingresos económicos para La Plata. De hecho, el municipio en cuestión no es percibido como una plaza turística, incluso en relación a este tipo particular de turismo. Por lo tanto, se considera la existencia de problemas estructurales que dificultan su posicionamiento en este tipo de mercado.

El trabajo se enfoca en estudio de los agentes que participan de la cadena de valor del turismo de reuniones en el ámbito territorial del municipio de La Plata; observando sus interrelaciones y su vinculación con la demanda turística. Considera como su objeto principal a las organizaciones e instituciones públicas y privadas que se ocupan de la atención de los turistas en el destino.

Específicamente, indaga en aquellos problemas que durante la producción del turismo de reuniones en La Plata, impiden alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en el sector del turismo de reuniones; e impactan negativamente en su competitividad global. Se estudia específicamente la secuencia, interacción y comunicación entre los actores que forman parte de la misma, observando su contribución y agregado de valor específico.

Por lo tanto, se propone aquí observar el modelo actual de vinculación global de la cadena de valor para poder lograr el desarrollo sostenible del turismo de reuniones en La Plata, a efectos de identificar problemas estructurales actuales en la misma, así como recomendar posibles herramientas que contribuyan a mejorar su grado de eficacia, fortaleciendo la actividad turística en la región.

CAPÍTULO 2: ENMARQUE TEÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 El turismo de reuniones

Según la definición de la OMT⁷, Reed Travel Exhibitions⁸ e ICCA⁹, “reunión” es un término general que se refiere al encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta.

El término “reunión” y su descripción recién señalada, se aplican a un encuentro de 10 o más participantes por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado. Estas reuniones constan de convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, incentivos, reuniones empresariales y de negocios y otras reuniones que cumplen los criterios mencionados.

Las actividades de la industria de las reuniones cobran una importancia cada vez mayor para el futuro crecimiento de la economía mundial como parte esencial de la difusión de conocimientos y prácticas profesionales, así como factor clave para mejorar el entendimiento y las relaciones entre distintas regiones y culturas.

Hacia el año 2005 y teniendo en cuenta la dispersión terminológica existente en ese momento aplicada a la Actividad tal como Segmento MICE, turismo de negocios y otros; AOCA¹⁰ comenzó a posicionar el concepto de turismo de reuniones, el que, como ya determinamos anteriormente, fue el que ha terminado imponiéndose en las distintas latitudes.¹¹

⁷ Organización Mundial del Turismo.

⁸ Reed travel Exhibitions: Líder Mundial en organización de eventos.

⁹ ICCA representa a los principales especialistas en organizar, transportar y alojar reuniones y eventos internacionales, y cuenta con cerca de 1.000 empresas y organizaciones miembros en más de 90 países en todo el mundo. ICCA se especializa en el sector internacional de reuniones de la asociación, que ofrece datos únicos, a los canales de comunicación, y las oportunidades de desarrollo de negocios.

¹⁰ Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos.

¹¹ No obstante, La *industria de reuniones* es el término preferido por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), por Meeting Professional International (MPI) y por Reed Travel en lugar del acrónimo *MICE* (Meetings, Incentives, Conferencies and Exhibitions) o RICE (Reuniones, Incentivos, Congresos y Exhibiciones) por su traducción al idioma español.

La propia dinámica de la actividad turística (sumado a la misma operación y desarrollo de las políticas, estrategias, acciones y mercadeo de los segmentos), requiere de una clara interpretación y conceptualización de un turismo de grupos que atiende diferentes variantes. La OMT a fin de categorizar a esta demanda según su motivación específica, divide al turismo de reuniones en dos grandes tipos o segmentos:

- *“asistencia a reuniones, conferencias o congresos, ferias comerciales y exposiciones”, y*
- *“otros negocios y motivos profesionales”.*

Con la finalidad de establecer las bases conceptuales sobre las que se estructurará el presente documento, a continuación se recogen los principales criterios de clasificación que pueden englobarse en el concepto “turismo de reuniones”.

2.1.1 Categorías de Clasificación

Las reuniones pueden agruparse conceptualmente según diferentes criterios, tal como se observa a continuación¹².

Según su Naturaleza

1. Eventos Internacionales
2. Eventos Nacionales con presencia extranjera
3. Eventos Nacionales
4. Eventos Multi - destinos
5. Eventos Itinerantes

¹² Maure Agüero, G. “Definiciones y tendencias del turismo de eventos” en Contribuciones a la Economía, N° 82, julio 2007. Obtenido el 2 de febrero de 2014. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

Según su carácter o Tipología

1. Congresos
2. Conferencias
3. Exposiciones y Ferias
4. Simposios
5. Seminarios
6. Debates
7. Convenciones
8. Reuniones
9. Paneles o debates de expertos
10. Talleres de trabajo
11. Asambleas
12. Festivales
13. Coloquios
14. Jornadas
15. Viajes de Incentivo
16. Eventos Virtuales.
17. Mesas Redonda.

Según su generación

1. Diseño Propio
2. Sede Captada

Según las entidades que los Convoquen

1. Gubernamentales
2. No Gubernamentales
3. Corporativos

Según Sector Generador

1. Científico – Técnicos
2. Médicos
3. Ciencias Sociales –
Económicas
4. Agricultura y Medio
Ambiente
5. Culturales
6. Deportivos y Náuticos
7. Leyes
8. Educación
9. Comerciales

Según tamaño o número de delegados

1. Mini Eventos (entre 35 y 45 delegados)
2. Pequeños (50 hasta 249 delegados)
3. Medianos (250 hasta 499 delegados)
4. Grandes (entre 500 hasta 2000 participantes)
5. Mega Eventos (más de 2000)

Según sus objetivos

1. Eventos promocionales
2. Eventos Informativos
3. Eventos formativo-didácticos
4. Eventos de refuerzo de relaciones sociales
5. Eventos de relaciones internas
6. Eventos de relaciones externas

2.1.2 Tipología de eventos y sus características

Cada evento puede englobarse en una o varias de las categorías anteriormente detalladas, si bien, las principales tipologías de eventos suelen definirse del siguiente modo y presentar las siguientes características¹³:

✘ **Congresos**: Evento periódico, promovido por un grupo de interés determinado (asociación, colegio profesional, federación, profesión, colectivo, etc.) que decide y organiza su celebración y desarrollo (lugar, fecha, contenidos, programa, etc.). Aunque su tamaño es menor, las conferencias se engloban también en esta categoría. Características habituales:

- Exposición y debate de múltiples ponencias.
- Asistencia de personas con un alto nivel profesional e intereses comunes.
- Presentaciones de nuevos avances o descubrimientos en determinadas materias, etc.
- Deben tener una duración mínima de dos días (1 pernoctación) y un número mínimo de 50 participantes.

Duración Habitual: Entre 3 y 5 días.

✘ **Convenciones**: Reuniones promovidas por una organización y dirigidas a sus asociados o miembros, en las que normalmente el agente promotor asume la organización y gastos derivados de su celebración. Características habituales:

- Carácter asociativo
- Centralización de las decisiones de gasto – Homogeneidad del programa técnico y social.

¹³ Maure Agüero, G. Definiciones y tendencias del turismo de eventos en Contribuciones a la Economía, N° 82, julio 2007. Obtenido el 2 de febrero de 2014. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

Duración Habitual: Entre 3 y 5 días.

✘ **Jornadas, Seminarios, Simposios**: Evento puntual y abierto sobre una materia o temática concreta, orientado a ahondar sobre las causas, situación y perspectivas de dicha materia. Características habituales:

- Duración reducida, deben ser de un mínimo de 50 participantes y tener una duración mínima de 6 horas en un solo día.
- Baja movilización geográfica y heterogeneidad de asistentes.

Duración Habitual: Entre 1 y 2 días.

✘ **Ferias**: Evento periódico ligado tradicionalmente a un sector de negocio concreto cuya finalidad es la divulgación, comercialización y promoción de productos y/o servicios, así como la creación de relaciones de negocio. Se encuentran dirigidas a productores o distribuidores, o a consumidores finales y abarcan otros componentes como personal técnico de montaje, diseño de stands, contratación de expositores, iluminación, sonido, publicidad, lanzamiento de productos, y organización de actos paralelos a la feria. Características habituales:

- Atención directa a los asistentes.
- Alta movilización de recursos.
- Alto grado de planificación en base a su periodicidad y sede fija
- Se complementan con la celebración de otras tipologías de eventos: reuniones, mesas de debate, Workshops, presentaciones de producto, etc.

Duración Habitual: Entre 3 y 5 días.

✘ **Exposiciones**: Se organizan y desarrollan con fines culturales, educativos, informativos o incluso promocionales por encima de los meramente comerciales. Otras modalidades similares son los Salones Monográficos, Certámenes, festivales y coloquios. Características Habituales:

- Celebración de manera puntual.
- Frecuentemente itinerantes.
- Duración altamente variable

Duración Habitual: Entre 3 días a 4 meses.

✘ **Viajes de Incentivo:** Al igual que las Convenciones, el centro de decisión y de gasto se concentra en el organizador del evento si bien su motivación es lúdica (premio) y por ende cuentan con un alto componente de ocio.

Características Habituales:

- Deben ser de un mínimo de 50 participantes y una duración de al menos 2 días (1 pernoctación).
- Deben tener un mínimo de 20 participantes y una duración de al menos 2 días (1 pernoctación).

Duración Habitual: Entre 2 y 5 días.

2.1.3 Características diferenciales del turismo de reuniones

La actividad relacionada con el turismo de reuniones se ha convertido en un importante elemento tractor y dinamizador de enclaves urbanos con vocación turística al reactivar destinos por su carácter desestacionalizador, a la par que aumenta la demanda de servicios de gama alta y aporta un gasto medio relativamente alto por visitante.

De este modo, este tipo de turismo cuenta con unas características diferenciales y definitorias que lo distinguen del resto de subsectores¹⁴:

Carácter cíclico: La tendencia demuestra que estas oscilaciones se producen, con carácter general, con una periodicidad de cinco años.

¹⁴ Maure Agüero, G. Definiciones y tendencias del turismo de eventos en Contribuciones a la Economía, N° 82, julio 2007. Obtenido el 2 de febrero de 2014. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

Estacionalidad y rotación: El sector está caracterizado por la concentración de la celebración de reuniones, congresos, convenciones, ferias y otros eventos de tipo corporativo (exceptuando los viajes de incentivos) en los meses de otoño y primavera. Durante el mes de Julio y los meses de verano son períodos del año caracterizados por la inactividad en del sector.

Falta de identidad sectorial: entre los diversos agentes implicados en el mismo, ya que integra agentes específicos de este subsector (OPC's, agencias de receptivo) con agentes no específicos (restaurantes, empresas de transportes, etc.).

Atractivo para las ciudades que lo acogen: A pesar de la inversión necesaria en infraestructura, promoción y captación de candidaturas, capacitación de los recursos humanos, etc. el impacto económico y en imagen, tanto directa como inducida, sigue resultando especialmente atractivo para las ciudades.

La elección del destino se realiza por parte del convocante o prescriptor: de modo que la inaccesibilidad de alguno de los elementos del destino condiciona el éxito o fracaso del evento y, en ocasiones, el prestigio del propio convocante o prescriptor.

2.2 El concepto de la cadena de valor aplicado al turismo de reuniones

La trama del trabajo reside en la importancia estratégica que asume una eficaz gestión de la cadena de valor del turismo de reuniones, para poder alcanzar un nivel competitivo dentro de dicho segmento.

El concepto de *cadena de valor* fue popularizado por Michael Porter¹⁵ como una herramienta básica para describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. De esta manera, según

¹⁵ M. Porter, (1985) en *La Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Nueva York: Free Press, 1985. (Reeditado con una nueva Introducción en 1998) Pág. N° 62.

este autor, es posible analizar las fuentes de ventaja competitiva de una organización, examinando de forma sistemática todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta manera, toda firma consigue ampliar su margen (resultado de la diferencia que se obtiene al comparar el valor total con el costo de las actividades).

Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la chance de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.¹⁶La complejidad de la cadena de valor del destino turístico va mucho más allá, lo que verdaderamente valora el consumidor no es el producto en sí, sino la experiencia que su consumo le genera, y esta experiencia tiene una doble dimensión espacio-tiempo que dificulta la conceptualización y posterior gestión de la cadena de valor del destino.

En principio, la dimensión espacio se concreta en el propio destino: todo lo que el turista hace, adquiere, ve, percibe, conoce, disfruta o sufre en el destino forma parte del producto.

En segundo lugar, la dimensión tiempo también es diferente en el ámbito del turismo, ya que aunque es cierto que una de las características básicas del producto turístico es que la producción y el consumo se realizan de forma simultánea, no es menos cierto que se está alargando la fase previa al consumo “in situ” (información, reservas, etc.) y también es cada vez más importante el post-consumo. En definitiva, todo ello complica sobremanera la configuración de la cadena de valor del destino turístico.

¹⁶Marco Ortega, Carlos Luis. (2012) *Nociones sobre Management: La Cadena de Valor y como optimizar valor al cliente*. Párr. 4. Texto completo en: <http://www.carlosmarco.com/nociones-sobre-management/nociones-sobre-management-la-cadena-de-valor-y-como-optimizar-el-valor-al-cliente-2/> [Consulta: 15 de julio de 2014]

Por lo tanto, la cadena de valor turística es definida como el conjunto de organizaciones que, de manera interrelacionada contribuyen a agregar valor a la experiencia del turista. En otras palabras, se la puede definir como el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que generalmente está compuesto por:

- Productos turísticos,
- Intermediarios turísticos y los,
- Turistas.

De manera que los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del destino.

Siguiendo esta línea de trabajo, Cristina Iglesias escribió que *“el producto turístico global constituye un todo interrelacionado en el que se puede distinguir entre los bienes y servicios turísticos y el resto de los factores que inciden en la experiencia del viajero, entonces los distintos agentes que complementan el producto integran la cadena de valor del producto final consumido por el cliente. Esta complejidad de relaciones implica gestionar la calidad de la cadena de valor”*.¹⁷

El posicionamiento de cualquier destino turístico en el mercado depende de su capacidad para generar valor percibido por parte del potencial turista. Se entiende el valor percibido como *“la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega”*¹⁸. El enfoque de la cadena de valor turística resulta muy útil en el análisis de los destinos turísticos, ya que puede graficar con claridad cómo y dónde los destinos generan valor, facilitando así la producción y la oferta de experiencias satisfactorias para los visitantes.

¹⁷ Salvado Iglesias, Cristina. (2009). *gestión integrada de calidad de destinos y empresas turísticas*. En Desarrollo y Gestión de destinos turísticos. Pág. 251. Recuperado el 12 de febrero de 2014 de www.issuu.com.

¹⁸ Valarie Zeithaml (1988). *Gestión del marketing*, Pág. 14.

A este primer planteo de Porter es necesario realizar algunos ajustes y aclaraciones fundamentales en relación a la cadena de valor del turismo de reuniones mencionada en el presente trabajo.

Cuando se trata de atraer reuniones a un destino, en muchas ocasiones la propuesta no está bien articulada a nivel mundial; los papeles de la cadena de valor no están claros. Un sinfín de oficinas de congresos, intermediarios (OPC, OMD, RP, empresas de marketing, agencias de viajes), colaboradores/proveedores y cámaras de comercio lo complican todo.

Lo que tienen que tener presente los destinos al poner en práctica su estrategia de reuniones es: **Definir con precisión el papel de cada componente de la cadena de valor**

Para muchos destinos, los papeles de las OMD/OC, cámaras de comercio, agencias, centros de congresos y otras instancias no están nada claros e incluso se solapan.

El resultado final es que se dirigen a los clientes, distintos **interlocutores** que a veces transmiten mensajes diferentes con los que aspiran al mismo objetivo. Los clientes necesitan más preparación por parte de los destinos.

Llevar a cabo proyectos con la participación de todos los componentes de la cadena de valor para armonizar sus ofertas y así crear el enfoque de mercado más eficiente.

Se necesitan destinos informados y profesionales que comprendan los modelos, los desafíos, las oportunidades y las tendencias de los clientes.

El centro de atención cada vez se desplaza más hacia el análisis de las consecuencias de los buenos resultados de las reuniones en las inversiones internas en un destino, el desarrollo económico y comercial, la creación y difusión de conocimientos, la formación de alto nivel de universitarios locales, las

oportunidades del desarrollo empresarial para los participantes externos y locales y la consecución de una amplia gama de objetivos científicos, ambientales y sanitarios.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS

3.1. Objetivos Generales:

- Indagar sobre los actores y recursos involucrados (y su interrelación) en la cadena de valor turística de eventos, observando y estudiando los factores que inciden en la eficacia global de dicha cadena en La Plata.
- Estudiar cuales podrían ser los modelos de gestión, pautas y lineamientos que podrían contribuir a mejorar el desempeño de la cadena de valor turística de eventos en el mencionado municipio.

3.2. Objetivos Específicos:

- Describir y clasificar a los actores y recursos involucrados en la cadena de valor del turismo de reuniones en La Plata.
- Evaluar la contribución global y el desempeño específico mostrado por dichos actores.
- Generar alternativas de mejora que contribuyan a optimizar el accionar de los agentes implicados en la oferta turística de reuniones de La Plata.

3.3 Hipótesis

Si se logra una eficaz gestión de la cadena de valor del turismo de reuniones de La Plata, se podrá generar una oferta que la posicione dentro de este mercado turístico.

CAPÍTULO 4: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En relación a los antecedentes del presente trabajo, uno de los trabajos que sirvió de partida a la investigación es el “*Programa de Desarrollo Rural Sostenible elaborado por Proyecto Perú Biodiverso*”¹⁹ que se centra sobre la gestión en las Cadenas de Valor Turísticas para el impulso de tres destinos en la región de San Martín, en aquel país.

Si bien este trabajo se centra en la gestión de las cadenas de valor para fomentar el crecimiento de las comunidades con menores ingresos de estas ciudades, nos permite definir el enfoque de la cadena de valor aplicado al turismo y con la finalidad de mejorar la competitividad empresarial del destino, con fin a generar valor agregado al cliente final. Determina como la cadena de valor turística ayuda a comprender a cada actor de la misma, como cada una de las actividades que realizan son capaces de generar valor y permite reconocer cada una de las etapas que constituyen la construcción de un destino a través de procesos interrelacionados asumidos por estos actores de manera coordinada.

Asimismo, resultan significativos: los distintos estudios realizados por INPROTUR (Instituto Nacional de Promoción Turística) sobre el turismo de reuniones en la República Argentina, la presentación del *Observatorio Económico Turismo de Reuniones*²⁰ y el *Informe sobre Turismo de Reuniones de Argentina* que reflejan el impacto positivo y creciente que está teniendo este tipo de turismo en el país.

También ha servido como antecedente para el desarrollo de este trabajo, un estudio elaborado por el Ministerio de Turismo y Deporte de la República

¹⁹ Coppin, Lieve. (2009). *Cadenas de Valor en Turismo*. Pág. 22.

²⁰ Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR). *Observatorio Económico de Turismo de Reuniones*. Buenos Aires. 2013.

Oriental del Uruguay.²¹ Al hacer un análisis de la cadena de valor turística de Uruguay determina su estructura detallando cada uno de los componentes, el funcionamiento de cada uno de los eslabones, el análisis de los actores que la conforman, determinando las actividades de cada uno y la relación que existe entre ellos y entre los entes privados y públicos que dan soporte a los primeros, estableciendo que se dan múltiples relaciones entre los distintos sectores, y la capacidad competitiva de cada uno de esos sectores y de cada una de las empresas que los conforman está sujeta a la capacidad de crear acuerdos. De esta manera se resalta la importancia que tiene el trabajo coordinado y en conjunto de las empresas turísticas para poder lograr un trabajo conjunto orientado a la mejora continua hacia la atención y satisfacción al cliente.

Por otro lado, encontramos también el trabajo de investigación “*Problemas estructurales y otras causas que dificultan la profesionalización de la gestión en empresas turísticas*”.²² Esta investigación se centra en la complejidad del sector de servicios turísticos, y la importancia que tiene la instauración de sistemas de calidad en la actividad turística para lograr mejorar la competitividad en los servicios de un destino. Interesa para conocer el enfoque sistémico de la cadena de valor turística, para a partir de él, poder fomentar y desarrollar el turismo en un destino particular, ya que puede graficar con claridad cómo y dónde los destinos generan valor. Se utilizó para observar las interdependencias que se presentan a lo largo de la cadena, como en los procesos productivos organizacionales; para luego, trabajar sobre las relaciones que tienen entre ellas, con objetivo lograr una mayor eficacia y eficiencia como insumo para la mejora de la competitividad en el turismo corporativo.

²¹ Alonso Pérez, María José. (2010). *Asistencia técnica para el diseño de políticas de promoción de la producción sustentable y el empleo*. Pág. 7.

²² Beltrami, Mauro, (2011). *Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan la profesionalización de la gestión de las empresas turísticas*. Tesis de maestría. La Plata. Universidad Nacional de La Plata.

El trabajo de investigación sobre “*Empresas, capital social y calidad. Un estudio de casos múltiples en Mar del Plata, Argentina*”²³, se hace un estudio a las empresas turísticas marplatenses desde un enfoque sociocultural, se determinan aspectos como las relaciones interpersonales, las relaciones intra-organizacionales, las relaciones inter-organizacionales y la estructura organizativa. El estudio que presenta en este trabajo es importante porque nos permite detallar los aspectos que se encuentran en el capital social de cada organización en sus tres dimensiones, estructural, relacional y cognoscitiva, lo que permite incidir en las características que tomará la cultura organizacional estableciendo:

- Las conexiones entre actores de la organización,
- Las relaciones entre ellos y,
- Las redes que forman entre ellos y con el resto de las organizaciones turísticas.

El fin último del mencionado trabajo es facilitar las acciones coordinadas con el fin de lograr mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de la calidad y la atención al cliente.

Por último, es preciso destacar el trabajo “*El sector turismo en la provincia de Buenos Aires*”²⁴. Allí se realiza un análisis pormenorizado del desarrollo del turismo en las localidades de la Provincia de Buenos Aires, exponiendo estadísticas de la demanda turística de cada destino, las estadísticas y porcentajes de la oferta turística existente en cada destino, lo cual es fundamental para nuestro trabajo de investigación lo expresado respecto al municipio de La Plata.

²³ Castellucci, Daniela, (2013). *Empresas, capital social y calidad. Un estudio de casos múltiples en Mar del Plata, Argentina. Estudios y perspectivas en turismo*. Tesis. Mar del Plata. UNMDP.

²⁴ Margan Juan Carlos, León Salim y Manuel Lombardi. (2012). *El Sector Turismo en la Provincia de Buenos Aires*, Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Análisis de la oferta del turismo de reuniones en La Plata

Con el objetivo de facilitar la gestión del destino de manera integral es necesario un estudio que refleje el cómo y dónde generan valor los destinos turísticos para detectar los factores clave que afectan a este complejo proceso y poder así construir las ventajas competitivas del destino particular.

Se hace un análisis detallado donde se definen las características de cada uno de los agentes de la cadena de valor, que la conforman, y sobre todo de las relaciones que se producen entre ellos e influyen sobre el correcto funcionamiento de la misma.

5.1.1 Objeto del análisis

A continuación se plantea un diagnóstico de la situación del turismo de reuniones en La Plata. Desde el punto de vista de la oferta de recursos existentes en la ciudad de La Plata y su zona de influencia.

El objeto de este análisis es realizar una caracterización de la oferta del turismo de reuniones en La Plata que permita obtener una radiografía de los recursos existentes en número y perfil cualitativo. De este modo, se conseguirá una foto del estado de situación de la oferta de turismo de reuniones en la ciudad de La Plata.

5.1.2. Estructura metodológica del análisis

El análisis se estructura en función del ámbito de actuación de los recursos/agentes y su tipología.

Es decir, se analizan los recursos existentes de cada tipología (Sedes, alojamiento, infraestructura, organización, instituciones y agentes complementarios) para cada uno de los ámbitos de actuación planteados.

Tipología de los Recursos/Agentes

- Sedes: Grandes sedes, sedes singulares, centros y salones, salas y salones en los hoteles.
- Alojamiento: Hoteles 2, 3 y 4 estrellas.
- Infraestructuras: terrestres, aéreas, marítimas, ferroviarias.
- Organización: OPC y agencias de turismo receptivo.
- Instituciones: Entes de administración pública, Convention and Bureau, y otros agentes.
- Agentes complementarios: restaurantes, recursos turísticos y de entretenimiento, transporte interno, y servicios para congresos.

5.1.3. Metodología del Análisis

Las cuatro fases en las cuales se articuló el proceso general de la investigación fueron:

Fase 1. Diagnóstico.

Se realizó un diagnóstico inicial en el cual se recogió información de primera mano acerca de los recursos existentes, destinados a satisfacer las necesidades de los turistas de reuniones.

Las fuentes de información empleadas para realizar el diagnóstico son las siguientes:

- La principal técnica utilizada fue la realización de entrevistas personales a una selección de agentes del sector (Sedes e instituciones), a representantes de asociaciones de hotelería y turismo, a empresarios,

docentes e investigadores, y a funcionarios públicos de organismos turísticos a distintos niveles. (nacional, provincial y municipal)²⁵

- Solicitudes de información concreta dirigidas a agentes del sector a partir de intercambios durante talleres y reuniones técnicas, donde se recogieron opiniones de funcionarios y empresarios del sector.
- Fuentes de información externa. (Información editada por Ematur, por Inprotur, por la secretaria de turismo de la provincia de Buenos Aires; guías enviadas por los agentes y páginas webs de los agentes).

Fase 2. Discusión

Esta fase de discusión de la información consistió en la elaboración del Inventario. En esta etapa la información recolectada se analizó y organizó en un inventario donde se categorizaron los agentes de la cadena de valor existentes y que forman la oferta de servicios turísticos para reuniones en La Plata.

Fase 3: Evaluación y Valoración de Agentes de la cadena de valor:

A través de la elaboración de tablas y matrices para mostrar el estado de cada uno de los agentes implicados en la oferta de servicios turísticos para reuniones de La Plata.

En la evaluación, se consideraron dos criterios generales:

- 1) grado de criticidad (impacto real) en la eficacia global de la cadena (rango de 1 a 3, siendo 1 los más críticos y 3 los que poseen menor impacto).
- 2) desempeño actual en la cadena (aporte de valor o no) (de A a C, siendo el mejor desempeño A, y C el peor).

²⁵ Ver anexos.

En relación al primero, se tomó en cuenta para la calificación: cantidad de turistas o visitantes con los que se vincula, vinculación directa con los tipos de eventos mayoritarios, capacidad de facilitar o contribuir al aumento de días promedio de estadía.

Por su parte, para calificar el desempeño de cada actor, los parámetros fueron: problemas estructurales del subsector, aplicación o no de normas técnicas o estándares de calidad reconocidos, aplicación de eco-etiquetas, aporte al grado de satisfacción global del turista.

Fase 4: Determinación de los modelos de gestión que pueden contribuir a mejorar la eficacia de los actores de la cadena de valor

En esta fase, se indagó y analizó las posibles herramientas y modelos de gestión que se encuentran disponibles y validadas, que pueden ser aplicadas por distintos actores y ramas de la actividad propia del turismo de reuniones.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Situación del turismo de reuniones a nivel mundial

Principales magnitudes

La elaboración de la presente investigación surge a partir de observar la significativa cantidad de Congresos, Convenciones, Ferias y Viajes de Incentivos que se están tendiendo a realizar en Argentina, y con particular atención en la ciudad capital de la provincia de Buenos Aires, La Plata, donde hay cada vez una mayor convocatoria a nivel local, regional, e incluso, internacional.

El crecimiento y desarrollo del turismo de reuniones está relacionado con el auge general del turismo, por lo que esta modalidad se consolida definitivamente como fenómeno de interés económico en la década de 1950, hasta ocupar en los años 70 del siglo pasado un lugar de importancia dentro de los diferentes productos turísticos.

Justamente, en 1970 se celebraron en todo el mundo unos 4000 congresos internacionales con la participación de dos millones y medio de personas entre congresistas y acompañantes, y en el período de 1979 hasta 1998 mostró un crecimiento del 79 % en contraste con el 60% en el mismo período en la afluencia de turistas individuales.

Según ICCA, Europa recibe el 50% de todos los turistas que participan en esta modalidad mientras los EEUU reciben un 30%. La región Asia – Pacífico con el 16% se ha posicionado de un buen segmento tanto de su entorno intrarregional como del que recibe de los principales mercados emisores, Estados Unidos y los países de Europa. América Latina y el Caribe apenas llegan a un 5% y se sigue en espera de la puesta en práctica de una estrategia que permita alcanzar al menos el 12% en los próximos años.

En el mercado europeo la Federación Europea de Ciudades de Congresos reporta, que solo la ciudad de París posee el 5% del mercado mundial y Bruselas, más pequeña que cualquiera de los países del Caribe realiza el 4% de los eventos, proporción casi similar a la que tiene toda América Latina y el Caribe juntas. En general de las reuniones internacionales que anualmente se celebran en el mundo, el 60% tiene lugar en Europa con París a la cabeza de las grandes ciudades receptoras; Londres, Ginebra, Viena y Bruselas se han mantenido por más de 30 años entre las cinco puntas del ranking mundial, mientras que Madrid y Barcelona se sitúan en el año 1997 entre las veinte primeras ciudades. África tiene la más pobre participación de todas las regiones geográficas, en esta región los eventos se concentran en tres países fundamentalmente: África del Sur, Egipto y Marruecos.

Según las estadísticas de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), durante el período del 2000 al 2005, se evidencia un fuerte descenso en el número de reuniones internacionales en todas las regiones y en los totales por año (véase tabla I). El negocio de las reuniones es un negocio cíclico. Las causas que explican esta caída son: una declinación en la economía mundial en general, aún anterior al 11 de septiembre 2001; precisamente el acontecimiento del "11 de septiembre 2001" y su secuela de atentados, a lo cual hay que agregar el sucedido en Madrid en 2004; la epidemia del SARS; la guerra en Irak tras su invasión en 2003, y las restricciones presupuestarias que comenzó a imponer la industria farmacéutica, principal patrocinadora del rubro temático más importante, Medicina y Salud.

Continentes	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	2334	2191	2309	2227	1660	784
Asia	605	651	675	564	530	218
Norte América	488	397	452	369	324	162
Latino América	270	266	198	231	189	82
Australia	204	173	144	139	121	81
África	100	91	106	87	67	47
<u>Totales</u>	4001	3769	3884	3617	2891	1374

Tabla I: Número de reuniones internacionales por región, 2000-2005.

Fuente: Maure Agüero Guadalupe en “Definiciones y tendencias del turismo de eventos” en Contribuciones a la Economía, N° 82, julio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

En contraste con el decrecimiento del número de eventos, el número de participantes promedio creció notablemente en igual período para todas las regiones (tabla II).

Continentes	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Latino América	1169	831	742	1034	895	1147
Norte América	1380	1163	1133	953	1443	3853
Australia	777	638	719	887	838	878
África	733	799	568	876	850	2122
Asía	773	631	651	676	1023	1216
Europa	758	684	652	639	935	1383

Tabla II: Promedio de participantes en reuniones por continente, 2000-2005.

Fuente: Maure Agüero Guadalupe en “Definiciones y tendencias del turismo de eventos” en Contribuciones a la Economía, N° 82, julio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

Durante los cinco años comprendidos en el período 2000-2005 el promedio anual de participantes por reunión fue aproximadamente de 900 para Latinoamérica, de 1.200 para Norteamérica y de 700 participantes para el resto de las regiones.

En relación a la región de las Américas, ésta obtiene el 16% sobre el total de las reuniones internacionales, distribuyéndose el 74% en América del Norte con un total de 2209 reuniones, el 23% lo obtiene América del Sur con 679 reuniones internacionales y por último América Central y el Caribe con un 3%, con 93 reuniones Estados Unidos es el primer país ubicado dentro del ranking mundial Es de destacar que este país, a pesar del descenso en cuanto al número de reuniones realizadas en el período 2000/2004, obtuvo un total de casi 1.500 reuniones.

Según los datos disponibles durante el período de los años comprendidos entre el 2000 y el 2004 en la Región de las Américas se llevaron a cabo un total de 3.184 reuniones. Los cuatro primeros países, que mantuvieron el mismo puesto durante cinco años consecutivos, fueron, EE.UU., Canadá, Brasil y México en ese

orden. El quinto puesto se lo disputaron Argentina y Cuba. El sexto puesto lo compartieron Chile y Argentina. El séptimo lugar fue, según los años, ocupado por Uruguay, Chile y Perú. El octavo puesto se compartió, algunos años, entre Uruguay, Argentina, Chile y Perú. En el noveno lugar del ranking de los 10 primeros países de América estuvieron Panamá, Uruguay y Perú. El décimo puesto fue para Panamá, desplazado en 2000 y 2003 por Perú.²⁶

En base a los datos publicados por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), durante 2013 fueron identificados 11.685 congresos internacionales, 535 eventos más que en 2012, lo que marca un nuevo record histórico en cuanto a los congresos internacionales registrados. (Ver: Gráfico I)

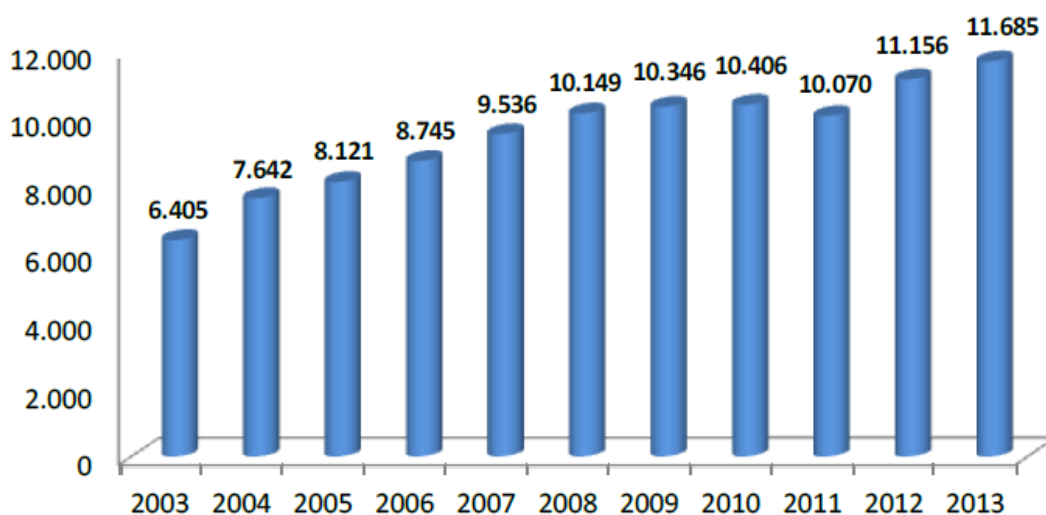


Gráfico I: Congresos Internacionales Realizados - Cantidades interanuales. Año 2003 – 2013. **Fuente:** Observatorio turismo de reuniones. Anuario 2013.

El segundo puesto es ocupado por Alemania (722), mientras que en tercer lugar se ubica España (562). Los primeros 3 lugares del ranking se repiten en relación al 2012, mientras que Francia (con 527 eventos) ascendió al cuarto lugar, antes ocupado por Reino Unido, relegado al quinto puesto con 525 congresos.

²⁶ Maure Agüero, G. (2007) "Definiciones y tendencias del turismo de eventos" en Contribuciones a la Economía, Pág. 82.

Desde el 2009, la Argentina ocupó un lugar dentro de los primeros 20 países del mundo como sede de congresos internacionales, alcanzando en 2013 el puesto 17° del ranking mundial con 223 congresos internacionales realizados, escalando un puesto en relación al año anterior. El país concentró además el 8,8% del total de congresos internacionales realizados en el continente americano durante 2013, sobre un total de 2.534 congresos internacionales llevados adelante en 44 países del continente, incrementando de este modo su participación a nivel continental. A nivel latinoamericano, la Argentina se consolida en el segundo puesto detrás de Brasil en cantidad de congresos internacionales registrados. Cabe destacar que si bien Brasil sigue siendo el país Latinoamericano que registra la mayor cantidad de congresos internacionales (315), éste decayó un 12,5% respecto al 2012 donde registró 360.

6.2. El turismo de reuniones en Argentina

Se observa que en los últimos años, Argentina y sus destinos, se están posicionando cada año como sede de eventos en América del Sur. A partir de ello fue que AOCA²⁷ (Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos) lideró el rol iniciador para lograr el desarrollo del turismo de reuniones en el país; para lo cual contactó en el año 2007 a las autoridades gubernamentales nacionales del turismo en la Argentina con el fin de encarar las acciones necesarias para tal propósito.

Posteriormente AOCA comenzó el trabajo conjunto con el Instituto Nacional de Promoción Turística -INPROTUR- (organismo que concreta la relación público-privada, responsable de la promoción turística internacional de la Argentina) siendo su misión posicionar a la Argentina como destino turístico internacional en los mercados emisores.

²⁷ AOCA (Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos) es el referente de la Actividad y el interlocutor válido en la materia ante las Autoridades gubernamentales, promoviendo el desarrollo de la Actividad y representando al Sector en todas las acciones que encara.

El crecimiento del turismo de reuniones en el país es resultado del trabajo como “equipo país” desarrollado conjuntamente por el sector público y el sector privado, y de la implementación del Plan de marketing estratégico del turismo de reuniones del instituto de promoción turística, desde agosto de 2008, y cuya actualización 2013-2016 se presentó en abril de 2013

El plan de marketing para el segmento del turismo de reuniones (2008-2011 / 2013-2016) cuyo objetivo fundamental es posicionar a la Argentina como uno de los principales 15 destinos mundiales en el ranking internacional de sedes para la realización de congresos, convenciones, ferias, incentivos y demás eventos internacionales, ha sido la herramienta de gestión que ha permitido paralelamente profundizar todo lo relacionado con este segmento en los últimos años consolidando el trabajo de los destinos sedes de eventos, organismos oficiales de turismo y burós y llevando a cabo los encuentros nacionales de destinos sedes de eventos con el fin de capacitar a los profesionales de todas las provincias.

Este plan busca convertir a la Argentina en un país líder en América Latina por la calidad y diversidad de su oferta turística y la infraestructura existente para el turismo de reuniones motivo por el cual se han implementado acciones innovadoras para la captación y promoción de Argentina como destino.

A partir de la implementación de este plan, la Argentina se ubica desde el año 2009 entre los primeros 20 países del mundo como sede de congresos internacionales, consolidándose en 2012 en el puesto 18° del ranking mundial con 202 congresos internacionales realizados. Asimismo, dicho posicionamiento se refleja también, en términos comparativos, respecto al resto de los países de la Región Latinoamericana, donde Argentina ha logrado alcanzar el 2° lugar del ranking mundial de la Internacional Congress & Convention Association (ICCA), superando nuevamente a México.

En los últimos 5 años previos a la implementación del plan de marketing en el año 2008, Argentina se ubicaba entre los puestos 40° y 36° del ranking mundial que

todos los años elabora ICCA. En el mismo, se consideran las bases de datos de casi 200 países del mundo que, año a año, son sedes de eventos internacionales.

A partir del año 2008, gracias a la implementación del plan y al compromiso del sector público y privado, se logra un importante posicionamiento internacional para Argentina, avanzando 14 lugares en el primer año, y consolidándose en su crecimiento en los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013, con un incremento sostenido en la cantidad de congresos internacionales celebrados en nuestro país. Las últimas estadísticas del año 2013 anunciadas por ICCA en mayo pasado, muestran un nuevo crecimiento de nuestro país en el segmento, que se consolida en el puesto 17° del ranking mundial con 223 congresos internacionales. (Ver: Tabla III)

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
17	25	37	38	60	115	145	172	186	202	223

Tabla III: Cantidad de Congresos Internacionales Realizados en Argentina por Año. **Fuente:** ICCA (International Congress and Convention Association)

Esta posición de Argentina en el ranking representa un incremento muy superior al 250% en la cantidad de congresos internacionales realizados al comparar los resultados del año 2007 con los del 2013, pasando de 60 congresos internacionales desarrollados en el año 2007, a los 223 que tuvieron lugar durante el año 2013 en todos los destinos argentinos.

El crecimiento del segmento posiciona también a la Ciudad de Buenos Aires, por quinto año consecutivo como la ciudad número 1 sede de eventos internacionales del continente Americano, con 113 congresos internacionales, ocupando el 14° lugar en el ranking mundial (en 2012 ocupó el 19° lugar).

La evolución de los congresos internacionales realizados en la Argentina evidencia un crecimiento sostenido a lo largo de la última década, a pesar de los

vaivenes de la economía mundial, que tuvieron su impacto sobre la dinámica del turismo de reuniones a nivel global.

Con respecto a la Región Latinoamericana, Argentina se ubica en el segundo puesto luego de Brasil con un crecimiento muy superior con respecto a los demás países latinos en estos últimos años, superando incluso desde el año 2009 a México.

En este caso comparando al país con todos los países del Continente Americano, es el hecho de que Argentina obtiene un 8,80% del total de reuniones internacionales que se realizaron en todo el Continente durante el 2013 (38 Países – 2.534 Congresos Internacionales).

Cabe destacar que pese a las crisis internacionales en los últimos años, los únicos dos países de la región que desde 2007 a la actualidad no sufrieron descensos en el ranking de ICCA son Argentina y Colombia.

6.2.1. Análisis de la demanda del turismo de reuniones en Argentina

Principales Magnitudes:

- ✘ Origen de la demanda de turismo de reuniones
 - Turista Nacional: 85%
 - Turista Extranjero: 15%

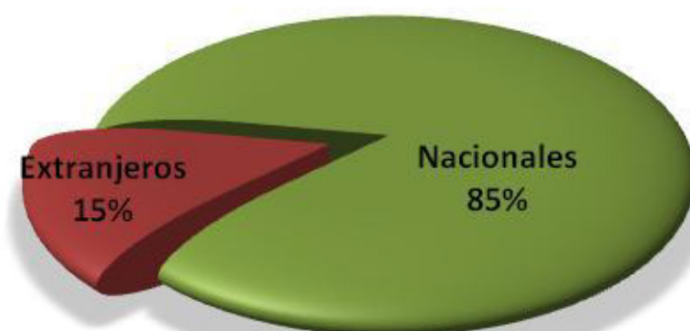


Gráfico II: Origen de los turistas asistentes en C&C

Fuente: Observatorio económico de turismo de reuniones de Argentina en base a información suministrada por los referentes de los destinos sede.

✘ Origen de la demanda de turistas extranjeros

- Turista Regional: 78%
- Turista de EE.UU. y Canadá: 12%
- Turista del resto del mundo: 10%

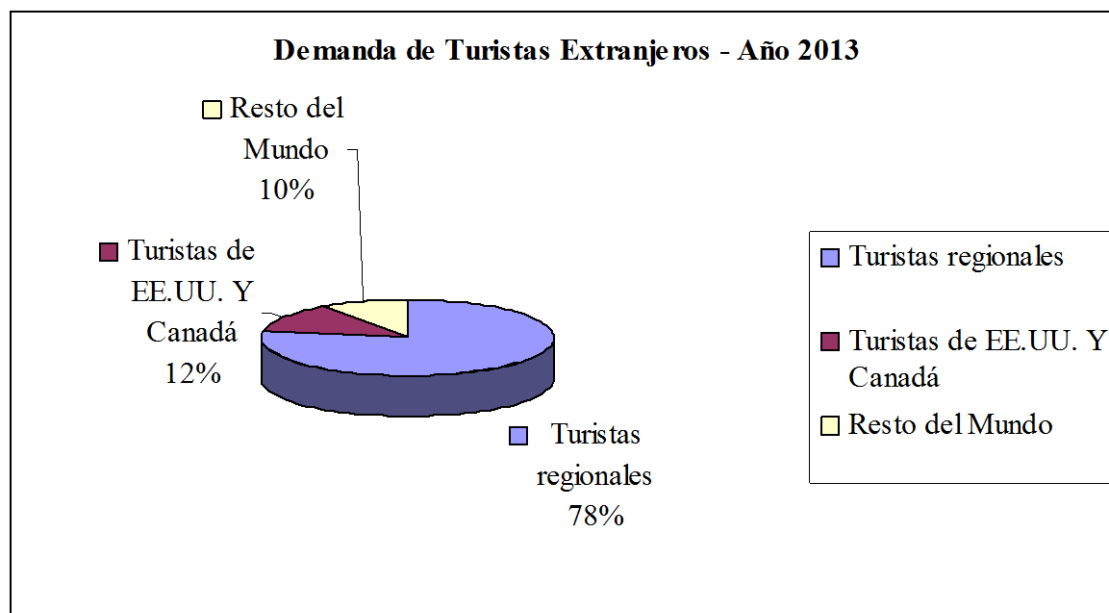


Gráfico III: Demanda de turistas extranjeros. **Fuente:** Elaboración propia en base a datos facilitados por el observatorio económico de turismo de reuniones de Argentina.

✘ Volumen de la demanda según subsegmentos

Dentro del grupo de C&C (Congresos y Convenciones)

- Jornadas: 33%
- Congresos: 21%
- Encuentro: 20%
- Convención, conferencia, simposio: 26%

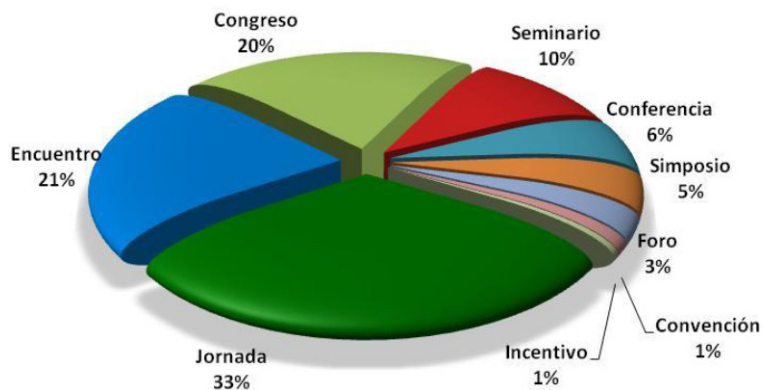


Gráfico IV: Distribución por tipo de C&C. Año 2013. **Fuente:** Observatorio económico de turismo de reuniones de Argentina en base a información suministrada por los referentes de los destinos sede.

Dentro del grupo de F&E (Ferias y Exposiciones)

- Exposiciones: 69%
- Ferias: 28%
- Workshops: 3%

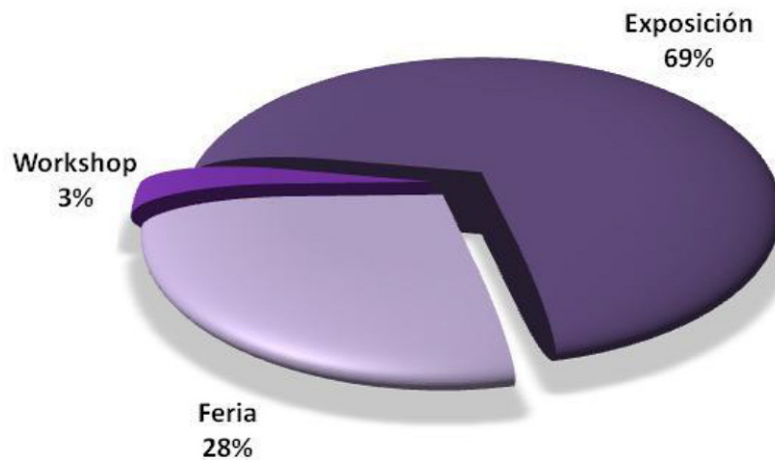


Gráfico V: Distribución por tipo de F&E. Año 2013. **Fuente:** Observatorio económico de turismo de reuniones de Argentina en base a información suministrada por los referentes de los destinos sede.

✘ Sectores de actividad principales:

Dentro del grupo de C&C se destacan:

- Sector médico y sanitario
- Sector educación
- Sector de ciencias sociales

Dentro del Grupo de F&E se destacan:

- Sector agrícola, ganadero y alimenticio
- Sector industria, tecnología y energía
- Sector cultura e ideas

Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por el Observatorio económico de turismo de reuniones.

6.3. Dimensión diacrónica y sincrónica del turismo de reuniones en La Plata

La destacada evolución del turismo de reuniones en Argentina se evidencia tras considerar los eventos internacionales que el país viene desarrollando en sus 44 destinos sede de eventos. Este segmento, incluye la realización de congresos, ferias, convenciones, eventos deportivos y viajes de incentivo.

A partir de la implementación del plan de marketing estratégico para el turismo de reuniones, el crecimiento del segmento también se ve reflejado en las ciudades del interior del país.

Por primera vez son 12 los destinos argentinos ubicados dentro del ranking internacional de ICCA con más de 5 congresos internacionales.²⁸ Además de la ciudad de Buenos Aires, Córdoba se ubica en el segundo puesto de los destinos argentinos con 19 eventos registrados, Mendoza en tercer lugar con 14 congresos internacionales y la ciudad de La Plata en cuarto lugar con 10 congresos. Les siguen las ciudades de Bahía Blanca, Bariloche y Salta con 6 eventos cada una; y Campana, Corrientes, Pilar, Rosario y Santa Fe con 5 congresos internacionales realizados cada una de ellas.

Este crecimiento sostenido que está teniendo la ciudad de La Plata en los últimos años respecto al desarrollo de este tipo de actividad, tiene como origen a la gran cantidad de Congresos y Convenciones, se registraron 150 eventos en 2012, y una proyección similar para 2013, que vienen realizando las casas de estudio y unidades académicas de prestigio con que cuenta La Plata, como la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), la Universidad Católica (UCALP), la Universidad del Este (UE), la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) los Institutos de Formación Terciaria, los cuales con su larga trayectoria y reconocimiento a nivel internacional han organizado y continúan haciéndolo una gran cantidad de Eventos, Ferias y Congresos que convocan una amplia cantidad de público tanto

²⁸Cámara Argentina de Turismo (CAT). (2014). en “Turismo de Reuniones – Crecimiento de Argentina como destino sede de eventos internacionales”. Buenos Aires. Texto completo en: http://www.camaradeturismo.org.ar/noticia_detalle

nacional como extranjero (véase Tabla IV). Se puede recordar que desde sus inicios la ciudad fue planificada para ser la capital de la provincia de Buenos Aires y en ella se situaron las organizaciones profesionales, comerciales y sociedades científicas más destacadas del país.

A los acontecimientos que se realizan ya de manera periódica y son presenciados por un amplia cantidad de asistentes nacionales y extranjeros, se le ha añadido la inauguración del Estadio Único Ciudad de La Plata, lo que le dio la posibilidad de contar con un espacio con capacidad para albergar a 40.000 personas, lo que motivó la realización de eventos de musicales, deportivos, religiosos, etcétera de carácter internacional con alto nivel de convocatoria.

Ranking	Ciudad	Eventos
1	CABA	948
2	CORDOBA	297
3	MAR DEL PLATA	266
4	ROSARIO	264
5	SANTA FE	245
6	MENDOZA	213
7	SALTA	185
8	LA PLATA	166
9	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	160
10	SAN SALVADOR DE JUJUY	73
11	SAN JUAN	72
12	RESTO PAIS	977

Tabla IV: Comportamiento por ciudades del turismo de reuniones a nivel país (2012). **Fuente:** Secretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.

Si se realiza un estudio comparativo entre las distintas ciudades de la provincia de Buenos Aires, se evidencia que La Plata ocupa el segundo lugar en dicha jurisdicción (véase tabla V).

Ranking	Ciudad	Eventos
1	Mar del Plata	266
2	La Plata	166
3	Bahía Blanca	39
4	Tandil	35
5	Olavarría	21
6	Lujan	16
7	Pilar	12
8	Tigre	9
	Azul	9
9	La Costa	5
10	Miramar	4
	Pinamar	4
	Campana	4
11	San Pedro	3
	San Nicolás	3
	Torquinst	3
	Villa Gesell	3
12	Necochea	2
13	Resto Provincia	205

Tabla V: Comportamiento por ciudades del turismo de reuniones a nivel provincia de Buenos Aires (2012). **Fuente:** Secretaría de turismo de la Provincia de Buenos Aires.

**COMPORTAMIENTO POR DESTINOS PROVINCIALES EN
CONGRESOS Y CONVENCIONES
AÑO 2010**

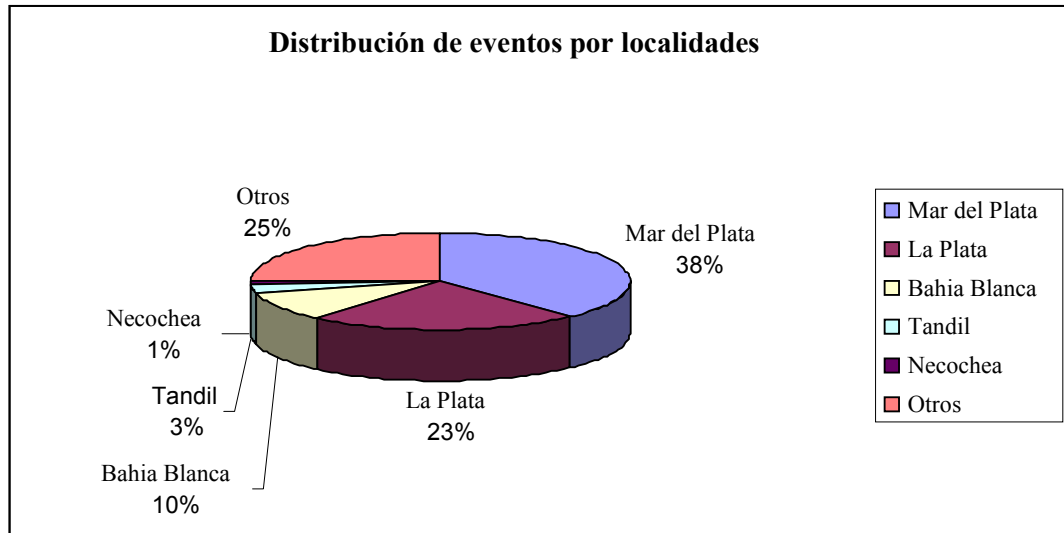


Gráfico VI: Comportamiento por destinos provinciales en congresos y convenciones.
Fuente: Secretaría de turismo de la provincia de Buenos Aires.

AÑO 2011

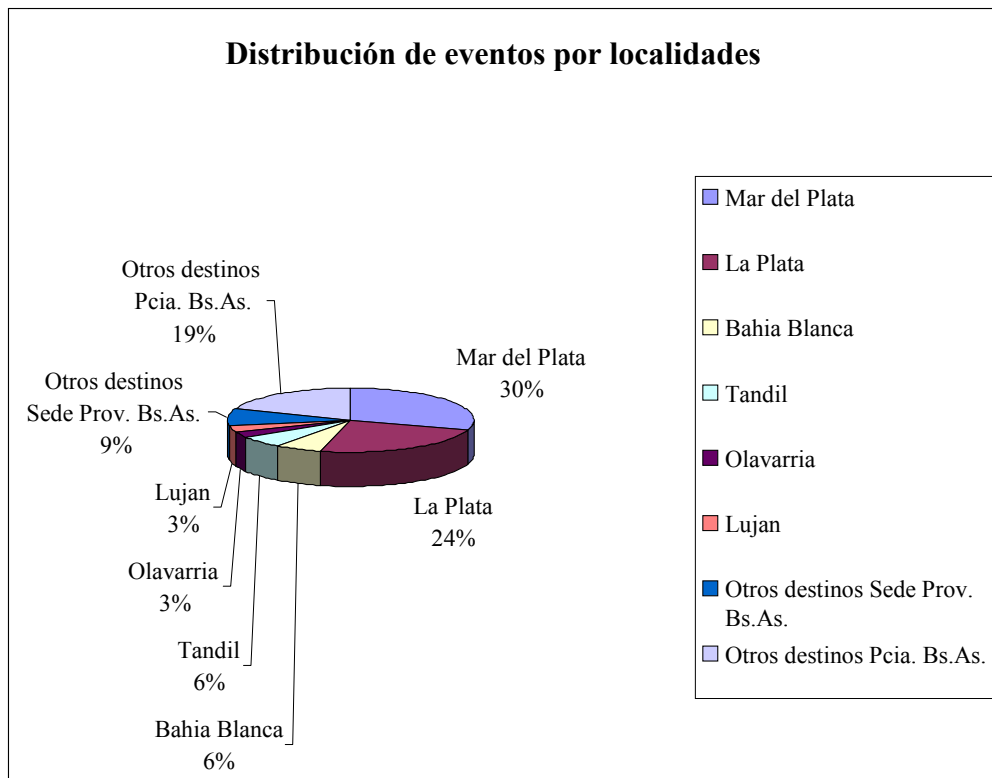


Gráfico VII: Comportamiento por destinos provinciales en congresos y convenciones.
Fuente: Secretaria de turismo de la provincia de Buenos Aires.

DATOS A NIVEL NACIONAL

Comportamiento por Provincias

AÑO 2012

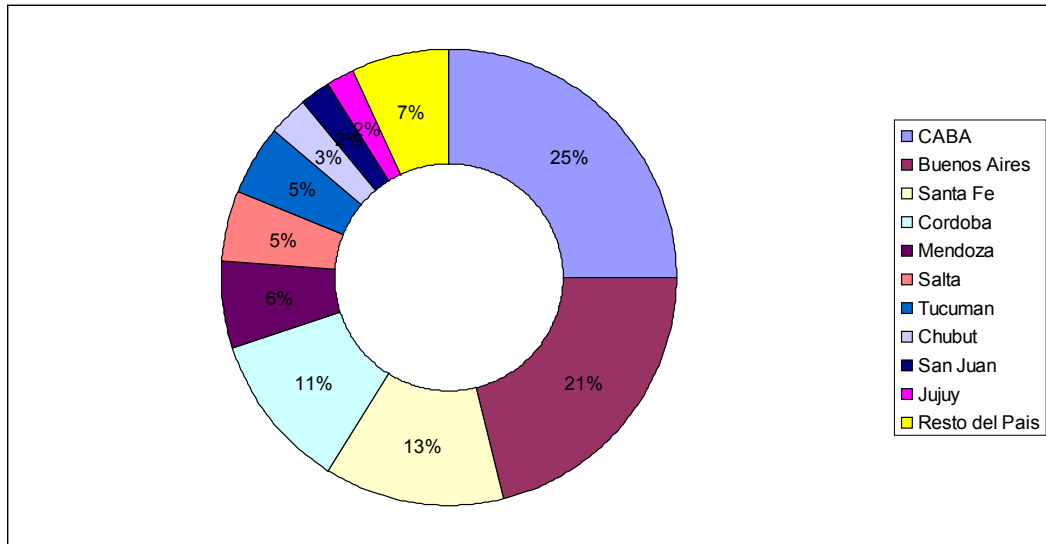


Gráfico VIII: Distribución relativa por provincias (2012). **Fuente:** Observatorio económico sobre turismo de reuniones de la República Argentina.

Total de Argentina:

3866 Reuniones Identificadas

- 3305 Congresos y convenciones
- 481 Ferias y exposiciones
- 81 Eventos deportivos de alcance internacional

Total Provincia de Buenos Aires:

809 Reuniones identificadas

- 675 Congresos y convenciones
- 106 Ferias y exposiciones

28 Eventos deportivos de alcance internacional

6.4. Inventario de Recursos

El análisis se ha realizado con la información recibida y obtenida en base a las fuentes de información mencionadas en el apartado anterior. De este modo, los resultados del análisis están sujetos a la información recibida en el momento de solicitud de la información y realización del estudio.

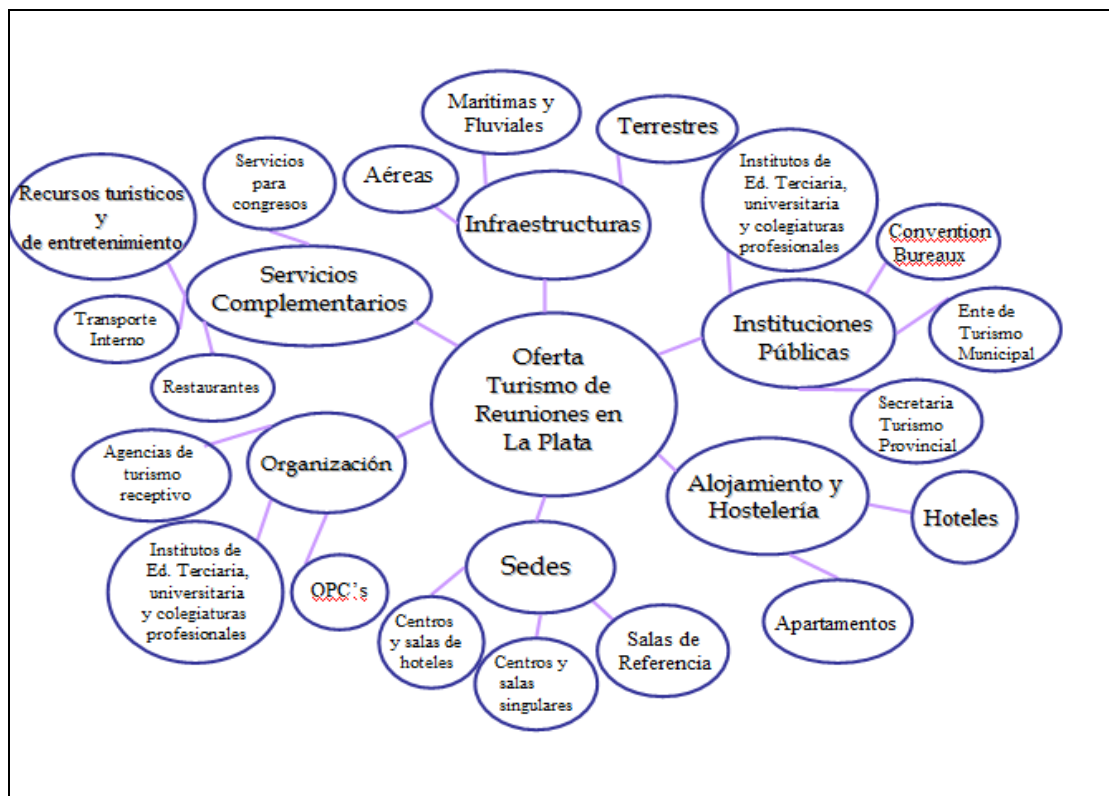
Los resultados del análisis se concretan en:

- Inventario y categorización de los recursos/agentes de turismo de reuniones existentes en la ciudad de La Plata y zonas de influencia.

Se ha elaborado un inventario de recursos que comprende los agentes implicados en la oferta de turismo de reuniones de La Plata.

El inventario de recursos pretende recoger una relación de los principales agentes de la cadena de valor implicados en la oferta de servicios destinados al turismo de reuniones en La Plata.

Se han identificado a los agentes de la cadena de valor existentes e implicados en la oferta de servicios destinados al turismo de reuniones, y se han clasificado en 6 grupos y sus correspondientes subgrupos, tal y como se refleja a continuación, a través de un mapa de agentes. (Mapa Conceptual de Elipse I)



Mapa Conceptual de Elipse I: Oferta servicios de turismo de reuniones en La Plata. **Fuente:** elaboración propia.

Grupo	Definición
SEDES	Principales espacios donde se desarrollan cualquiera de las reuniones o eventos asociados a los subsegmentos de turismo de reuniones, objeto de análisis en el presente estudio.

* Se ha de considerar que los hoteles se analizarán en el presente estudio desde una doble perspectiva, como sedes, en el caso de que dispongan de salas para la celebración de reuniones, y desde la perspectiva de agentes ofertantes de alojamiento.

Subgrupo	Criterios de Análisis y fuentes de Información	Variables clave de Análisis
Salas de Referencia	Identificación de sedes de mayor relevancia y capacidad para el turismo de reuniones dentro de La Plata, cuya actividad principal es la oferta de espacios para subsegmentos del turismo de reuniones y otros eventos.	<p>Ubicación: Centro y alrededores de la ciudad capital de la Provincia de Buenos Aires.</p> <p>Número de Salas: numero de espacios disponibles en la sede para la celebración de reuniones, sin considerar espacios exteriores.</p> <p>Capacidad máxima de la sede: Mayor capacidad de la sede en una sola sala.</p>
Centros y salas de Hoteles	Identificación de los hoteles de 3 y 4 estrellas de La Plata que cuenten dentro de sus propias instalaciones con salas y espacios para la celebración de reuniones de tamaño medio y pequeño.	<p>Ubicación: centro y alrededores de la ciudad de La Plata</p> <p>Categoría del Hotel: 3, 4 y 5 estrellas.</p> <p>Número de Salas: numero de espacios disponibles en la sede para la celebración de reuniones, sin considerar espacios exteriores, ni salas modulares.</p> <p>Capacidad de la sala: mayor capacidad de la sede en una sola sala, considerando, como tal número de personas en disposición tipo teatro.</p>
Centros y salas singulares	Identificación de sedes que ofrecen salas de reuniones con cierta singularidad. (Ubicación, arquitectura, etc.)	<p>Ubicación: centro y alrededores del entorno metropolitano de La Plata.</p> <p>Número de salas: numero de espacios disponibles en la sede para la celebración de reuniones, sin considerar espacios exteriores, ni salas modulares.</p> <p>Capacidad máxima de la sede: mayor capacidad de la sede en una sola sala, considerando como tal número de personas en disposición tipo teatro</p>

Grupo	Definición
Alojamiento y Hostelería	Principales proveedores de servicio de alojamiento para turistas de reuniones en la ciudad de La Plata.

Subgrupo	Criterios de Análisis y fuentes de Información	Variables clave de Análisis
Hoteles	Identificación de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de La Plata como principales proveedores de servicio de alojamiento a turistas de reuniones.	<p>Ubicación: Centro y entorno metropolitano de la ciudad de La Plata.</p> <p>Número total de habitaciones: independientemente de la capacidad individual de cada habitación.</p> <p>Precio de la habitación doble en temporada baja y en temporada alta: precio de la habitación doble, con uso para dos personas en temporada baja y alta, desayuno e IVA incluidos.</p>
Apartamentos	Identificación de los apartamentos de alquiler en La Plata que sirven de apoyo a los proveedores de servicio de alojamiento para turistas de reuniones.	<p>Ubicación: centro y alrededores de la ciudad de La Plata.</p> <p>Subgrupo considerado en el inventario a efectos de número de agentes.</p>

Grupo	Definición
Infraestructuras	Principales instalaciones que dan soporte y/o acceso a los Turistas de Reuniones a la ciudad de La Plata.

Subgrupo	Criterios de Análisis y fuentes de Información	Variables clave de Análisis
Accesibilidad- Aéreos	Identificación de las principales infraestructuras aéreas que habitualmente sirven para la entrada de los turistas de reuniones a la República Argentina. (Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque de cabotaje Jorge Newbery)	Número de pasajeros atendidos anualmente. Número de conexiones nacionales. Número de conexiones internacionales.
Accesibilidad-Fluviales y Marítimas	Identificación de las principales infraestructuras fluviales que sirven para la entrada de turistas a Argentina. Y pueden servir de cara al futuro para la llegada de Turistas de reuniones.(Puerto de la ciudad de Buenos Aires)	Número de pasajeros embarcados anualmente. Número de pasajeros desembarcados anualmente. Número de pasajeros anuales en tránsito.
Accesibilidad-Terrestres	Identificación de las principales infraestructuras terrestres que sirven o servirán para dar acceso a turistas de reuniones a la ciudad de La Plata.	Estado de las vías de acceso. Autopistas, autovías, y caminos principales.

Grupo	Definición
Organizadores	Empresas e instituciones organizadoras de eventos y empresas proveedoras de servicios de receptivo.

*Se ha de considerar que los Institutos de educación y las colegiaturas profesionales se analizarán en el presente estudio desde una doble perspectiva, como Organizadores, en el caso de que dispongan de áreas que se ocupen de la organización de eventos y congresos, y desde la perspectiva de agentes públicos promotores del turismo de reuniones.

Subgrupo	Criterios de Análisis y fuentes de Información	Variables clave de Análisis
OPC's	Identificación de aquellas empresas reconocidas como organizadoras profesionales de Congresos, Conferencias y eventos.	Antigüedad en el mercado. Personal empleado. Servicios ofrecidos: Secretaría técnica. Comunicación. Programas de Ocio. Servicios para congresos.
Agencias de Turismo Receptivo	Identificación de aquellas empresas dadas de alta como agencias de turismo receptivo dentro de la ciudad de La Plata.	Antigüedad en el mercado. Personal empleado. Servicios ofrecidos: Secretaría técnica. Comunicación. Programas de Ocio. Servicios para congresos.
Institutos de educación terciaria, universitaria y Colegiaturas Profesionales	Identificación de las Instituciones reconocidas como promotoras de la organización de grandes eventos y congresos dentro de La Plata.	Subgrupo considerado en el inventario a efectos de contabilizar el número de recursos/agentes.

Grupo	Definición
Instituciones Públicas	Principales agentes públicos promotores del turismo en general y el Turismo de Reuniones en La Plata.

Subgrupo	Criterios de Análisis y fuentes de Información
Ente de Turismo del Municipio +ç	Identificación del principal agente de gestión y promotor del turismo en general y del Turismo de Reuniones en particular.
Convention Bureau	Identificar la existencia de estas organizaciones como agentes de promoción del Turismo de Reuniones en La Plata y sus zonas de influencia.
Secretaria de Turismo	Identificación de otros agentes públicos de carácter provincial promotores del turismo en general.
Institutos de educación terciaria, universitaria y Colegiaturas Profesionales	Identificación de las Instituciones reconocidas como promotoras de la organización de grandes eventos y congresos dentro de La Plata.

Grupo	Definición
Servicios Complementarios	Principales agentes promotores de servicios complementarios para el turismo de reuniones en La Plata

Subgrupo	Criterios de Análisis y fuentes de Información	Variables clave de Análisis
Restaurantes	Identificación de restaurantes ubicados en La Plata en base a criterios de capacidad y certificación de calidad.	Capacidad: Aforo de cada restaurante. Distinciones: certificados de normas de calidad ISO.
Recursos Turísticos y de entretenimiento	Identificación de principales agentes proveedores de servicios de ocio y entretenimiento, que pueden servir como complementarios a la oferta de Turismo de Reuniones. (museos, parques temáticos, shows musicales y deportivos)	Subgrupo considerado en el inventario a efectos de contabilizar el número de recursos/agentes.
Servicios para congresos	Identificación de principales empresas proveedoras de servicios para congresos (servicio de catering, empresas de traductores e intérpretes, alquiler de stands y montajes, etc.)	Subgrupo considerado en el inventario a efectos de contabilizar el número de recursos/agentes.
Transporte Interno	Identificación de los principales agentes proveedores del agente interno dentro de La Plata (agencias de alquiler de autos, buses, taxis, etc.)	Subgrupo considerado en el inventario a efectos de contabilizar el número de recursos/agentes.

Fuente: Elaboración propia a través de pautas facilitadas por el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR).

6.4.1. Clasificación de agentes de la cadena de valor implicados en oferta de servicios dentro de La Plata

En relación al inventario de recursos elaborado, se han identificado los agentes (empresas cuyo servicio esté destinado al turismo de reuniones) de la cadena de valor implicados en la oferta de servicios destinados al turismo de reuniones a nivel local, y se ha confeccionado un cuadro de doble entrada, donde se refleja la clasificación de cada grupo y subgrupo por cada uno de los prestadores existentes en la ciudad de La Plata.

Sedes donde se desarrollan cualquiera de las reuniones o eventos asociados a los subsegmentos de turismo de reuniones; que poseen auditorio con un mínimo de 50 plazas; y por otro sus características (véase tabla a continuación).

Subgrupos

Salones y Complejos	Cantidad de salones	Superficie Salón Ppal.	Capacidad Máxima	
			Auditorio	Banquetes
Cámara Argentina de la construcción	1	196m2	200	-
Centro Cultural Islas Malvinas	2	169m2	200	80
Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha	6	1204m2	3500	1500
Hospital Universitario Integrado	3	135m2	200	-
Jockey Club	6	600m2	800	350
Salón Lozano	2	234m2	180	180
Sindicato Luz y Fuerza	1	200m2	400	140
Teatro Argentino	2	1365m2	2000	-
Teatro Coliseo Podestá	1	2157m2	1058	-

Tabla VI: Otras instituciones que actúan como oferta básica de turismo de reuniones en La Plata.

Fuente: Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Se ha de considerar que en La Plata, actualmente, hay hoteles que se analizan, en el presente estudio desde una doble perspectiva, como sedes, en el caso de que disponen de salas para la celebración de reuniones, y desde la perspectiva de agentes ofertantes de Alojamiento y Hostelería como los principales proveedores de servicio de alojamiento para turistas de reuniones en la ciudad de La Plata.

Subgrupos

Hoteles	Categoría	Cantidad de Salones	Superficie Salón Ppal.	Capacidad Máxima		Cantidad de Habitaciones
				Auditorio	Banquetes	
Hotel Argentino	3*	1	42 m2	50	-	32
Hotel Corregidor	4*	3	130m2	180	150	53

Tabla VII: Hoteles que actúan como oferta básica de turismo de reuniones en La Plata. **Fuente:** Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Saliendo de los insumos básicos para el producto turismo de reuniones, se observa que también el EMATUR ha identificado hotelería la que también se involucran durante la producción de este tipo de turismo (cuadros I y II).

Hoteles	Categoría
Hotel Del Sol	3*
Hotel Benevento	3*
Hotel Del Rey	3*

Cuadro I: Prestadores hoteleros categorizados tres estrellas en La Plata. **Fuente:** Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Los Organizadores, Se pueden dividir en dos: En Negocios Intermediarios: Agencias de turismo receptivo, OPC's y Organizaciones Institucionales: UNLP, UDE, UTN, UCALP). Son aquellos entendidos como empresas e instituciones organizadoras de eventos y empresas proveedoras de servicios de receptivo dentro de la ciudad de La Plata.

Subgrupos

Negocios Intermediarios: AGT Receptivo, OPC's

Nombre	Actividades
Frankville	City Tours con guías intérpretes locales en español, inglés y portugués.
	Visitas guiadas individuales y grupales (ONGs, sindicatos, colegios profesionales, centro de jubilados, establecimientos educativos)
	Alojamiento en hoteles y hostales de La Plata y Ensenada
	Servicios corporativos (organización de eventos, congresos y convenciones)
	Traslados en confortables unidades
	Cena Show (tango y folclore)
	Clases de Tango, Golf y Tenis
	Coordinación para asistencia a espectáculos deportivos culturales
	Día de Campo
Caleya Viajes	Turismo receptivo
	Tours regulares y privados

Cuadro III: Subgrupo agencia turismo receptivo. **Fuente:** Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Organizaciones Institucionales: UNLP, UCALP, UDE, UTN

	<u>Portal de Congresos UNLP</u>
Universidad Nacional de La Plata	Es una herramienta disponible para toda persona de la institución que requiera de un medio informático para gestionar la organización de su congreso o conferencia académica.
Universidad Católica de La Plata	Extensión universitaria y área de organización de Convenciones, Jornadas y Congresos.
Universidad del Este	
Universidad Tecnológica Nacional	
Colegios Profesionales: De Abogados, de Médicos, de Escribanos, de Ingenieros, de Veterinarios, Psicólogos, etc.	Cada uno posee un área encargada de la Organización de Congresos, Convenciones, Jornadas, etc.

Cuadro IV: Subgrupo instituciones educativas y colegiaturas profesionales. **Fuente:** Elaboración propia.

Las Infraestructuras, que representan a las instalaciones que dan soporte y/o acceso a los Turistas de Reuniones a la ciudad de La Plata, podemos destacar:

Subgrupos

Aérea
Aeropuerto Internacional de Ezeiza Ministro Pistarini
Aeroparque Jorge Newbery

Cuadro V: Subgrupo: Accesibilidad tipo Aéreo. **Fuente:** Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Fluvial
Puerto de Buenos Aires

Cuadro VI: Subgrupo: Accesibilidad tipo marítimo y fluvial. **Fuente:** Ente Municipal de Turismo de La Plata (EMATUR).

Terrestre
Autopista La Plata - Buenos Aires
Autopista Ricchieri
Autopista Dellepiane
Autopista 25 de Mayo
Camino Parque Centenario
Ruta Provincial nº 1 - Camino Gral. Belgrano

Cuadro VII: Subgrupo accesibilidad tipo terrestre

Fuente: Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Servicios Complementarios que se refieren a los agentes promotores de servicios complementarios para el turismo de reuniones en La Plata, se observan:

Subgrupos

Restaurantes	Categoría
Don Quijote	4 tenedores
Club de Cazadores	4 tenedores
Drac	3 tenedores
Il Verdi	3 tenedores
Los Fuegos	4 tenedores
Duckfield	3 tenedores
Runnie's	3 tenedores
Frawen's	3 tenedores
Me Piace	3 tenedores
Casablanca	2 tenedores
La Usina	2 tenedores
Cañas Negras	3 tenedores
Club Atenas	2 tenedores
Mesón Tacuarí	1 tenedor
El Boyo	2 tenedores
Comaqui	2 tenedores
Al Rojo Vivo	2 tenedores
Los hermanos	2 tenedores

Cuadro VIII: Restaurantes en La Plata. **Fuente:** Ente Municipal de Turismo de La Plata y elaboración propia en base a pautas de Guía Michelin.²⁹

²⁹ La Guía Michelin ofrece una amplia selección de hoteles y restaurantes por cada rango de precio y categoría de confort, considerando el entorno local en cada país. El sistema de clasificación es exclusivo de Michelin y el mismo para todos los países cubiertos por las Guías Michelin, y se expresa de esa manera: Clasificación de confort: los niveles de confort se expresan utilizando de uno a cinco tenedores y cucharas para restaurantes

Recursos turísticos y entretenimiento

Museos
Museo de Ciencias Naturales
Museo de la Catedral
Museo Municipal de Bellas Artes
Museo de Arte Contemporáneo Latinoamericano (MACLA)
Museo Provincial de Bellas Artes Emilio Pettoruti
Centro Cultural Pasaje Dardo Rocha
Centro Cultural Plaza Islas Malvinas
Circuito Cultural Meridiano V

Cuadro IX: Subgrupo recursos turísticos y entretenimiento – Museos.

Fuente: Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Edificios Emblemáticos
Catedral de la Inmaculada Concepción de La Plata
Palacio Municipal
Teatro Argentino
Teatro Coliseo Podestá
Casa de Gobierno Municipal
Palacio de la Legislatura
Casa Curuchet

Cuadro X: Subgrupo recursos turísticos y entretenimiento/

Edificios emblemáticos. **Fuente:** Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Espacios de entretenimiento
Jardín Zoológico
República de los Niños
Observatorio Astronómico
Estadio Ciudad de La Plata

Cuadro XI: Subgrupo recursos turísticos y entretenimiento – Espacios de entretenimiento.

Fuente: Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

Transporte Interno
Renta car
Montana rent a car
Ivanoff Rent a car
Taxis ciudad de La Plata

Cuadro XII: Subgrupo transporte interno.

Fuente: Ente Municipal de Turismo de La Plata. (EMATUR).

6.5 Evaluación de los actores involucrados en la cadena de valor

Como se mencionó en la metodología, se toman los siguientes criterios para llevar adelante la evaluación de los actores involucrados en la cadena:

1) grado de criticidad (impacto real) en la eficacia global de la cadena (rango de 1 a 3, siendo 1 los más críticos y 3 los que poseen menor impacto). Parámetros tomados: cantidad de turistas o visitantes con los que se vincula, vinculación directa con los tipos de eventos mayoritarios, capacidad de facilitar o contribuir al aumento de días promedio de estadía,

2) desempeño actual en la cadena (aporte de valor o no) (de A a C, siendo A el mejor desempeño y C el peor). Parámetros tomados: problemas estructurales, aplicación o no de normas técnicas o estándares de calidad reconocidos, aplicación de eco-etiquetas, aporte al grado de satisfacción global del turista.

En tal sentido, los datos deben interpretarse del modo expresado a continuación:

Análisis del grado de criticidad:

Se categorizan con el número 1 cuando el grado de criticidad es alto, es decir, cuando el impacto real sobre la eficacia de la gestión de la cadena de valor es mayor porque existe una relación directa entre el servicio ofrecido y el consumidor-turista y los eventos.

Se categorizan con el número 2 cuando el grado de criticidad es intermedio, porque el vínculo que existe entre el agente que presta el servicio y el consumidor turista de la gestión de la cadena de valor es intermedio. Porque el recurso de la

cadena cumple un papel importante para el desarrollo del turismo de reuniones en el destino, pero no es determinante para la selección del mismo.

Se categorizan con el número 3 cuando el grado de criticidad es bajo. Es decir, cuando el impacto real sobre la eficacia de la gestión de la cadena de valor es menor, porque el vínculo que existe entre el servicio ofrecido y el consumidor-turista no modifica, ni afecta sustancialmente la decisión de los involucrados.

Análisis del grado de desempeño:

Se valorizan con la letra A cuando el grado de desempeño actual del recurso es más efectivo y no presenta dificultades o problemas de consideración, que afecten el desarrollo del turismo de reuniones en un destino. Su desempeño es medible y mejorable en forma constante y correcta.

Se valorizan con la letra B cuando el grado de desempeño actual del recurso presenta complicaciones suficientes que afectan la gestión global de la cadena de valor y complican el óptimo desarrollo del turismo de reuniones en un destino particular.

Se valorizan con la letra C cuando el grado de desempeño actual en el accionar agente de la cadena de valor se observan carencias y problemas estructurales que imposibilitan el correcto desarrollo del turismo de reuniones en el destino.

Análisis de criticidad

Actor de la cadena	Grado de criticidad (impacto)	Evidencias de la evaluación
Alojamiento y Hotelería	1	Falta de percepción, por parte de los empresarios, como un destino turístico de reuniones.
Servicios Complementarios (restaurantes, servicios p/ congresos, recursos turísticos, transporte interno)	1	Falta de percepción, por parte de los empresarios, como un destino turístico de reuniones. No se perciben los beneficios económicos de la explotación de este segmento turístico.
Sedes	1	Falta de capacidad de los empresarios para reconocer el avance que está teniendo el segmento Turismo de Reuniones en los últimos años.
Infraestructura (accesibilidad aérea, terrestre, fluvial)	3	Falta de trabajo y mantenimiento sistematizado en cada uno de los accesos a la ciudad.
Instituciones Públicas	2	Falla el trabajo de ordenamiento y de directivas desde el sector Público hacia el sector Privado.
Organizadores (Negocios Intermediarios: AGT receptivo, OPC. Organizadores Institucionales: UNLP, UCA, UTN, UDE)	1	Necesidad de crear de empresas que den soporte a aquellas que desarrollan los eventos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de desempeño

Actor de la cadena	Desempeño actual	Evidencias de la evaluación
Alojamiento y Hotelería	C	Escasa Infraestructura hotelera de categoría. Falta de capacitación en los RRHH.
Servicios Complementarios (restaurantes, servicios p/ congresos, recursos turísticos, transporte interno)	C	Escasa existencia de servicios con los estándares de calidad establecidos. Falta de personal capacitado
Sedes	B	Problemas estructurales. Falta de capacidad.
Infraestructura (accesibilidad aérea, terrestre, fluvial)	A	Falta de programas de mejora continua para los caminos de acceso.
Instituciones Públicas	B	Inexactitud en los conocimientos de los trabajadores de algunas áreas. Cierta desgano en involucrarse desde alguna parte del sector privado.
Organizadores (Negocios Intermediarios: AGT receptivo, OPC. Organizadores Institucionales: UNLP, UCA, UTN, UDE)	B	Inexistencia de Agencias de Turismo receptivo y de OPC's que presten servicio a las realizadoras de los eventos, las Universidades e Instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro síntesis

Actor de la cadena	Grado de criticidad (impacto)	Desempeño actual (aporte de valor)	Valoración final
Alojamiento y Hotelería	1	C	1C
Servicios Complementarios (restaurantes, servicios p/ congresos, recursos turísticos, transporte interno)	1	C	1C
Sedes	1	B	1B
Infraestructura (accesibilidad aérea, terrestre, fluvial)	3	A	3A
Instituciones Públicas	2	B	2B
Organizadores (Negocios Intermediarios: AGT receptivo, OPC. Organizadores Institucionales: UNLP, UCA, UTN, UDE)	1	B	1B

Fuente: Elaboración propia.

6.5.1 Evaluación global de la cadena

En síntesis, de acuerdo a los datos anteriores, se observa que un 66% del total de los actores mencionados fue considerado con un grado de criticidad 1, mientras que un 17% fue considerado como 2, y un 17% con un desempeño de 3.

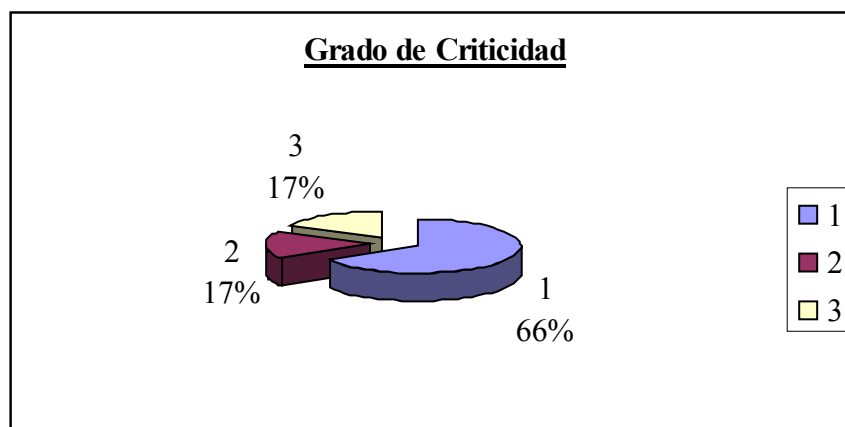


Gráfico VI: Evaluación grado de criticidad. **Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, el 50% del total se muestra con un desempeño de B, el 33% con un desempeño de C y un 17% con un desempeño de A”.

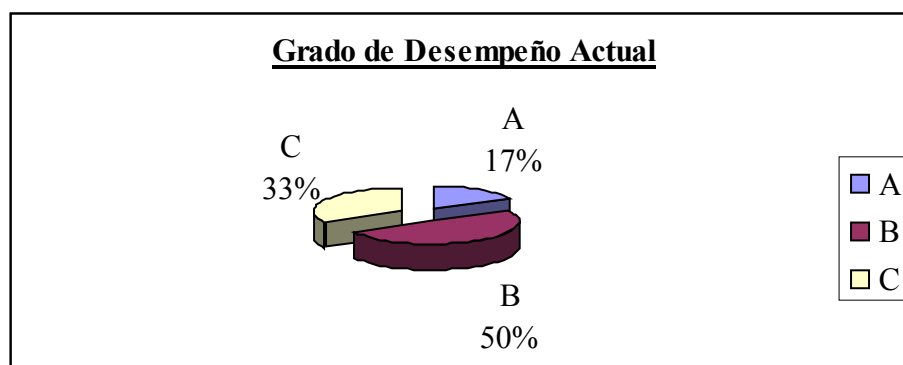


Gráfico VII: Evaluación grado de desempeño Actual. **Fuente:** Elaboración propia.

En síntesis, éste análisis refleja lo siguiente:

Aquellas organizaciones que tienen una menor criticidad, es decir aquellas cuyo impacto real sobre la cadena de valor es bajo, son las que tienen un mejor desempeño, esto es algo medianamente negativo, porque es evidente que el agregado de valor a la cadena sería menor que si el desempeño positivo estuviese dado por las que tienen una mayor criticidad. En conclusión: Aquellos actores cuyo mayor impacto sobre la cadena de valor es mayor, se comprueba un desempeño actual bajo, y viceversa, en los actores que tienen un menor impacto sobre la gestión de la cadena de valor, se observa un mejor desempeño actual.

6.5.2 Relaciones entre los actores de la cadena

Para finalizar, se menciona brevemente cómo son las relaciones entre los diferentes actores de la cadena.

La barrera tradicional a la hora de mejorar la cadena de valor es la desorganización e individualismo de los agentes que integran este colectivo. Una de las principales propuestas de los proyectos que cuentan con enfoque de cadena de valor es trabajar en este eslabón de forma horizontal, tratando de generar confianza, asociativismo y unidad para reforzar su posición en la cadena y en el sistema de comercio.

Relaciones:

“Alojamiento y Hotelería” y “Servicios complementarios”

Conforman el sector privado y son los protagonistas de la cadena, quienes asumen riesgos y generan el valor económico (pequeños productores, microempresarios, empresas distribuidoras, mayoristas, etc.). Estos agentes se caracterizan porque, durante el proceso principal de producción y comercialización, son propietarios durante algún momento del bien o servicio, momento en el que tienen posibilidad de añadirle valor. La viabilidad de sus negocios a largo plazo es la condición básica para el éxito del fomento de la cadena.

“Organizadores” y “Sedes”

Agencias de desarrollo: El papel de este colectivo debiera ser el de facilitadores. Se trataría de coordinar el proceso de una forma integral, trabajando en términos de impulsar, fomentar y apoyar al resto de los agentes de la cadena de valor; nunca actuando como uno de ellos. Así, las agencias y las OPC's no debieran optar por suplir (al menos no de forma permanente), a otros actores que seguramente ya existan, pero que no están en contacto con el resto o necesitan algún tipo de fortalecimiento u orientación.

“Instituciones públicas” e Infraestructuras

El rol de estos agentes, se centra en crear condiciones favorables para el desarrollo económico, con el objetivo de crear empleo y dotar de mecanismos para el control del buen funcionamiento y estabilidad del mercado. Así, el beneficio más evidente que la administración puede garantizar es, por un lado, la regularización del marco legal que afecta a las actividades de la cadena y su control de cumplimiento, por otro, apoyar el suministro de infraestructuras. Dentro de su parcela de responsabilidad, está incluida también el concretar las normas relativas a la propiedad intelectual y fomentar mecanismos de cumplimiento de los contratos.

Relaciones deseadas

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

	Alojamiento y Hotelería	Servicios Complementarios	Infraestructuras
Alojamiento y Hotelería	No Aplica	Cooperación/ Integración	Apoyo
Servicios Complementarios	Cooperación/ Integración	No Aplica	Apoyo
Infraestructuras	Apoyo	Apoyo	No Aplica
Instituciones Publicas	Cooperación/ Dependencia	Cooperación/ Dependencia	Dependencia
Sedes	Integración	Integración	Apoyo/Soporte
Organizadores	Dependencia	Dependencia	Apoyo/Soporte

	Instituciones Públicas	Sedes	Organizadores
Alojamiento y Hotelería	Cooperación/ Dependencia	Integración	Dependencia
Servicios Complementarios	Cooperación/ Dependencia	Integración	Dependencia
Infraestructuras	Dependencia	Apoyo/Soporte	Apoyo/Soporte
Instituciones Publicas	No Aplica	Dependencia/Integración	Dependencia/ Cooperación
Sedes	Dependencia/Integración	No Aplica	Dependencia/ Integración
Organizadores	Dependencia/ Cooperación	Dependencia/ Integración	No Aplica

Tabla: Relaciones deseadas. **Fuente:** Elaboración propia.

Relaciones actuales

	Alojamiento y Hotelería	Servicios Complementarios	Infraestructuras
Alojamiento y Hotelería	No Aplica	Desintegración	Diferenciación
Servicios Complementarios	Desintegración	No Aplica	Diferenciación
Infraestructuras	Diferenciación	Diferenciación	No Aplica
Instituciones Publicas	Cooperación/ desintegración	Cooperación/ desintegración	Autonomía
Sedes	Diferenciación	Diferenciación	Desintegración/ diferenciación
Organizadores	Desintegración	Desintegración	Desintegración/ diferenciación

	Instituciones Públicas	Sedes	Organizadores
Alojamiento y Hotelería	Cooperación/ desintegración	Diferenciación	Desintegración
Servicios Complementarios	Cooperación/ desintegración	Diferenciación	Desintegración
Infraestructuras	Autonomía	Desintegración/ diferenciación	Desintegración/ diferenciación
Instituciones Publicas	No Aplica	Cooperación/ desintegración	Cooperación/ desintegración
Sedes	Cooperación/ desintegración	No Aplica	Diferenciación
Organizadores	Cooperación/desintegración	Diferenciación	No Aplica

Tabla: Relaciones actuales. **Fuente:** Elaboración propia.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS BENCHMARK DE DESTINOS

A continuación se plantea la realización de un análisis comparado tipo benchmarking considerando otros destinos de turismo de reuniones de referencia a nivel nacional.

Se seleccionan para el análisis de destinos dos de los cuales se reconocen como la competencia directa de La Plata; y además, son los que presentan mayor grado de desarrollo e interés en los diferentes subsegmentos de este tipo de turismo (congresos y convenciones y viajes de incentivo) y están más consolidados y son más reconocidos como destinos de reuniones.

- **Destinos elegidos:** Buenos Aires – Mar del Plata.

El análisis de cada uno de los destinos identificados se desarrolla según la siguiente estructura:

- Características básicas del destino: ubicación geográfica del destino, población y facilidades de acceso al mismo a través de medios de transporte aéreos, ferroviarios, por carretera y por mar.
- Infraestructuras disponibles para la celebración de reuniones: análisis de la capacidad del destino considerando el alojamiento, las sedes e instalaciones para albergar el evento, los servicios de organización del evento y la oferta complementaria a la celebración del mismo.
- Subsegmentos de turismo de reuniones: análisis del posicionamiento en función de los diferentes subsegmentos. (congresos, convenciones, jornadas, reuniones, incentivos) considerando la envergadura de los eventos y los mercados geográficos.
- Estrategia y promoción del destino: análisis de la estrategia planteada en torno al turismo de reuniones, prestando especial atención a las acciones orientadas a la promoción y comercialización de destino.
- Relevancia y notoriedad del destino: análisis del posicionamiento del destino en comparación de otros destinos nacionales e internacionales,

valoración del peso y relevancia del turismo de reuniones en el destino y eventos de relevancia celebrados.

- Organismo de promoción turística: identificación y caracterización del organismo encargado de la promoción del destino en el ámbito de negocios.

Destino Analizado	Características básicas	Infraestructuras celebración de eventos	- Subsegmentos de Turismo de Reuniones
Buenos Aires	Capital de la República Argentina. 2.965 millones de habitantes. Accesibilidad: Aérea, terrestre, fluvial	Capacidad hotelera: 30.000 hab. (5a 3 *) Capacidad total sedes e instalaciones: 73000 asistentes. Capacidad mayor de sala: 8900 asistentes	113 congresos internacionales. 948 congresos y convenciones nacionales e internacionales. El 23.29% de los congresos y convenciones realizado en Argentina. 34,80% son exposiciones y ferias.
Mar del Plata	Ciudad en la costa atlántica. 593.337 mil habitantes. Accesibilidad: aérea, terrestre y marítima.	Capacidad hotelera: 55000 plazas y 2640 habitaciones. (4 y 5 estrellas) Capacidad total sedes e instalaciones: 29250 asistentes. Capacidad mayor de sala: 5200 asistentes.	266 congresos y eventos realizados por año. 30% de los congresos y convenciones de la provincia de Buenos Aires.
La Plata	Capital de la Provincia de Buenos Aires. 854.321 mil habitantes. Accesibilidad: Aérea y terrestre	Capacidad hotelera: 85 hab. (4 estrellas). Capacidad de sedes e instalaciones: 11000 asistentes. Capacidad mayor de sala: 3500 asistentes.	166 Congresos y eventos realizados por año. 10 congresos internacionales. 24% de los congresos y convenciones de la provincia de Buenos Aires.

Fuente: Elaboración propia a través de información facilitada por el Ente de Turismo de La Plata y por la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.

Destino Analizado	Estrategias de Promoción y comercialización	Relevancia y notoriedad del destino	Organismo de Promoción Turística
Buenos Aires	Herramientas de comercialización adaptadas a captación de eventos. Web como herramienta de difusión del producto y canal de comunicación. Esfuerzo de promoción con los principales tour operadores.	Posición 14° según ICCA. Eventos con mayor volumen de delegados en los sectores médico, educación, científico, cultura/arte, textil.	Buenos Aires Convention and Visitors Bureau
Mar del Plata	Favorecer el establecimiento de sedes de diversa índole. Generación de un catálogo de apoyo público a los eventos. Adaptación de horarios de servicios y equipamientos de ocio.	Posición 3° dentro de Argentina según ranking ICCA de eventos a nivel país.	Mar del Plata Convention and Visitors Bureau
La Plata	No hay información disponible al momento.	Posición 4° dentro de Argentina según ranking ICCA de congresos internacionales. Eventos con mayor volumen de delegados Sector Médico y Sanitario, Educación, Ciencias Sociales	En proceso de creación Bureau de congresos y convenciones. Convention and Visitors Bureau.

Fuente: Elaboración propia a través de información facilitada por el Ente de Turismo de La Plata y por la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.

CAPÍTULO 8: DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR DE REUNIONES

Se tiene conocimiento de la importante cantidad de eventos, congresos y reuniones de las diversas áreas que se desarrollan en toda la jurisdicción del municipio de La Plata a lo largo del año. Durante 2012, se han contabilizado unos 166, según fuente de la Secretaria de turismo de la provincia de Buenos Aires.

Pese a esto, no existen hasta el momento, estudios de ningún tipo respecto al volumen económico que representa este tipo de turismo a nivel municipal. Únicamente, aparecen trabajos e investigaciones realizadas donde se refleja la escasa actividad de servicios de alojamiento, solo entre el 0.3% y el 0.5%; y por ende se puede deducir que en La Plata hay una bajo porcentaje de ocupación en lo denominado empleo turístico.³⁰

La estadía media proporcionada por los desplazamientos en relación a estos productos de turismo de reuniones debería ser de 1 a 3 noches en el destino, incluso hasta 5 noches en él, como se ha mencionado en el caso de las ferias, o convenciones, pero se observa que en el caso de La Plata no es tal. Los participantes en gran parte de los casos arriban a dicha localidad solo a participar del evento o reunión, regresando a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para pernoctar, volviendo a La Plata al día siguiente para continuar con la actividad. Por otro lado, hay, a la fecha,³¹ solo 2 operadores de turismo receptivo reconocidos, que se encarguen del armado de programas para aquellos viajantes que deseen conocer La Plata.

³⁰Mongan Juan Carlos, Lombardi Manuel, Salim León. Ministerio de Economía. (2012) *El sector turismo en la provincia de Buenos Aires*. En http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/documentos.pdf. (fecha: 10 de junio 2014)

³¹ Octubre 2013.

Luego del análisis realizado, y de la información que se pudo recolectar, podemos establecer que los principales problemas hacen referencia a las siguientes cuestiones, a saber:

- FALTA DE AUTOPERCEPCION DE LA PLATA COMO EL DESTINO TURISTICO DE REUNIONES.

Se hace visible la falta de conocimiento o valoración positiva de los mismos, por parte de los habitantes platenses, sobre la mayoría de los atractivos que posee el territorio municipal, entendiéndolos como recurso turístico.

Se manifiesta total desconocimiento y falta de interés por involucrarse, por parte de los empresarios platenses ya sea hoteleros, gastronómicos, en los grandes eventos, congresos, convenciones que se desarrollan en La Plata.

Es imprescindible concientizar a los ciudadanos platenses y a los empresarios dedicados a la actividad hotelera, de transporte y de restauración acerca de la existencia y del desarrollo de este tipo de turismo y de los beneficios que tiene impulsar el turismo de reuniones, debido a que su accionar repercute en los visitantes y en la percepción que éstos se lleven de La Plata.

Si bien existen “encuentros nacionales de turismo de reuniones” donde asisten los municipios donde esta actividad sea considerada estratégica, La Plata no participa de los mismos aún.³² Tampoco de las capacitaciones realizadas por el INPROTUR.³³

³² Turismo 530 diario digital, *Salta recibió a los destinos de turismo de reuniones*, http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=34806 (fecha de acceso: 22 de abril de 2014)

³³ Ídem. http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=34806 (fecha de acceso: 22 de abril de 2014)

Por otro lado en la página específica de la “dirección de estadísticas” de La Plata no hay información ni sobre turismo ni sobre empresas vinculadas a la actividad.³⁴

Por esto, resulta necesario concientizar a los ciudadanos platenses en general, y a los empresarios dedicados a las actividades hoteleras, de transporte y de restauración en particular; acerca de la importancia actual y potencial de este tipo de turismo, debido a que su accionar repercute en los visitantes y en la percepción que éstos se lleven de La Plata.

- FALTA DE TRABAJO COORDINADO ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO.

Al problema anterior identificado de falta de valoración turística de vecinos y empresarios, se agrega la carencia de estudios por parte del ente municipal de turismo acerca de la infraestructura existente apta para el desarrollo de grandes reuniones.

Para poder lograr una mejora global y continuada del Municipio de La Plata y su posicionamiento como destino turístico, es necesario que, tanto el sector público como el privado trabajen en forma conjunta y coordinada desarrollando proyectos que destinados al crecimiento del Turismo de Reuniones en La Plata.

Si bien en lo formal existen reuniones permanentes de ambos sectores, incluso formales y vinculadas al propio marco funcional del EMATUR, en la práctica este flujo de información aún no se evidencia vinculado al desarrollo turístico, proporcionándose mutuamente herramientas en este sentido.

En relación al sector público (incluyendo EMATUR y Secretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires), se percibe como necesario ocuparse de la concientización del ciudadano, de la mejora de La Plata en cuanto a la señalética,

³⁴ Véase: <http://www.estadistica.laplata.gov.ar/>

luminarias, mejora de accesos, etc. Por su parte, en relación al sector empresarial, se orienta su acción a la necesidad de inversión en equipamiento, instalaciones y espacios para eventos, impulso de reuniones y eventos y conciencia de la necesidad de formar parte de una cadena de valor trabajando con operadores turísticos de manera más fluida. Para ambos, se aprecia como materia pendiente el intercambio y trabajo en la mejora y la calidad de los servicios de restauración, hotelería y gastronomía.

- FALTA DE RECURSOS Y PERSONAL CAPACITADO TANTO EN EL SECTOR MUNICIPAL COMO EN EL SECTOR PRIVADO.

Finalmente, se observa en el sector público municipal, la falta de mayor atención para con el área de turismo, sobretodo apoyo económico para el desarrollo de los proyectos y programas. En línea con esto, se hace notable la falta de un espacio propio para quienes trabajan en el área de turismo municipal, donde puedan tener la infraestructura, las instalaciones y los elementos adecuados para realizar su trabajo.

Común y transversal al sector público y privado, es la observación de deficiencias en materia de formación y capacitación del personal. No sólo en la preparación formal, sino en la internalización de conocimientos y habilidades básicos vinculados con el turismo (observándolo como sector productivo), incluyendo su funcionamiento, la atención al cliente, el control y seguimiento de procesos, las herramientas disponibles para la mejora de la eficacia organizacional, líneas disponibles para acceder a financiamiento y aportes no reembolsables, otros.

- FALTA DE INFRAESTRUCTURA HOTELERA DE CATEGORIA

La ciudad no posee un servicio de alojamiento de categoría (Hotelería 5 estrellas) con prestaciones apropiadas, con salones y salas con mayor capacidad, y confort tecnológico apto para ofrecer a turistas que participan de reuniones y eventos

profesionales. Asimismo, según el relevamiento llevado adelante para este trabajo, ningún hotel se encuentra certificado según alguna norma nacional o internacional de gestión.³⁵ Esto no significa mecánicamente que la prestación de los servicios sea necesariamente ineficaz, de hecho, en algunos de ellos se está trabajando para lograr una mejora en la atención y en contar con lo necesario para que los visitantes se sientan con la mayor comodidad posible. Pero marca que el sector aún no se encuentra lo suficientemente desarrollado en materia de gestión, ni maduro en el conocimiento y aplicación de modelos para mejorar su desempeño.

En síntesis, se observa que tanto en las ramas de alojamiento como en la gastronomía no hay evidencia de trabajo sistemático y según estándares preestablecidos para la mejora de dichas organizaciones. Por lo tanto, es materia pendiente para las cámaras locales y del Ente de Turismo Municipal comenzar a trabajar en la difusión, disponibilidad y asesoramiento en herramientas formales que impulsen la mejora de la competitividad sectorial.

8.1. Herramientas y modelos de gestión para la mejora de la competitividad sectorial

Una vez cumplido con el análisis de los agentes de la cadena de valor implicados en la oferta de servicios del turismo de reuniones que forman la cadena de valor del turismo de reuniones y en específico de los que pertenecen al Municipio de La Plata; habiendo identificado los problemas que están impidiendo a La Plata alcanzar un mejor posicionamiento como destino turístico de reuniones, se

³⁵ Incluidas en el “sistema nacional de normas, calidad y certificación”, véase: Decreto 1474/94. Se entiende a las normas técnicas como aquel “*documento técnico, y económico que define características de un producto, servicio, proceso, sistema, competencia laboral. Un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para usos comunes y repetidos: reglas, criterios o características para las actividades y sus resultados, que procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado*”. Ningún hotel de La Plata implementó o certificó según normas ISO, IRAM o IRAM-SECTUR su sistema de gestión. Tampoco hay hoteles que se encuentren distinguidos por el “sistema argentino de calidad turística”. Mucho menos, aquellos que se hayan presentado u obtenido el “premio nacional a la calidad”. Apenas se observan algunas capacitaciones del programa “alojamientos turísticos sustentables” del OPDS-Organismo provincial para el desarrollo sostenible.

designan las herramientas que se consideran necesarias para contribuir a fomentar una mayor participación de La Plata en el mercado turístico de reuniones, a mejorar su imagen como destino y, así también, optimizar su competitividad en el sector.

Para el territorio nacional argentino, existen y se encuentran disponibles herramientas y modelos de gestión que fueron desarrollados y se encuentran formalmente incluidos en dos sistemas, teniendo como premisa la mejora de la calidad y la competitividad de los destinos turísticos, en un marco de cuidado ambiental.

Dichos sistemas son:

- El sistema nacional de normas, calidad y certificación;
- El sistema argentino de calidad turística (SACT).

En el primero de los dos, se encuentran incluidas las normas técnicas IRAM e ISO, mientras que en el segundo, una serie de programas de distinciones específico elaborado por el Ministerio de Turismo de la Nación. Existen modelos y herramientas disponibles en dichos sistemas aplicables a la cadena de valor turística. Aquí se encuentran algunas que son universales (aplicables a todo tipo de organización, independientemente sector, tamaño, ubicación geográfica u otra especificación), otras que son sectoriales (aplicables únicamente a alguna rama de la actividad turística), algunas dirigidas específicamente al sector público y otras orientadas a mejorar el desempeño ambiental de un destino.

No es objeto del presente trabajo desarrollar ni nombrar a todas las existentes. Únicamente, resulta relevante mencionar algunas de ellas que se consideran de rápida implementación y en línea con la situación actual de la cadena de valor del turismo de eventos en la localidad.

a) Las directrices de gestión del sistema argentino de calidad turística (SACT)

Las directrices son herramientas facilitadoras para la implantación de la cultura de la calidad y la mejora continua entre los actores de la actividad turística, que integran el Sistema Argentino de Calidad Turística.

Las mismas procuran contribuir a asegurar la calidad no únicamente en relación a la eficacia de los procesos y de la satisfacción del cliente, sino que también incluyen orientación en materia ambiental, social y cultural (dependiendo de cada una de las directrices). Proveen de un marco de referencia para la optimización en la prestación de servicios, contribuyendo a la capacitación de propietarios, gerentes y personal de pequeñas y medianas empresas turísticas. La implementación de cada uno de los manuales de directrices elaborado por el Ministerio de Turismo está pensado para que cada establecimiento solicite una evaluación tras su aplicación. Si la evaluación es conforme al modelo (es decir, se obtiene un mínimo puntaje según el criterio establecido), el estado nacional distingue a la empresa (o dependiendo del caso, municipio) incorporándolo a un “directorio nacional de empresas distinguidas y certificadas”.

Es decir, las directrices de gestión resultan ser una pauta voluntaria de acción bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos, adaptables a múltiples realidades.

Dentro de los diferentes manuales de directrices elaborados (cada uno de ellos con objeto y campo de aplicación diferente), se mencionan a continuación algunos que pueden ser útiles en lo inmediato para la cadena de valor de turismo de eventos de La Plata.

- **Directrices de gestión turística de municipios (campo de aplicación: organismo municipal de turismo):**

En este marco se han desarrollado las directrices de gestión turística de municipios y el manual de aplicación, especificando pautas de acción bajo la forma de recomendaciones, para que el organismo local de turismo se oriente hacia una gestión integrada. La misma comprende tanto el liderazgo, las relaciones con otros actores, la comunicación, la gestión de la calidad, la gestión ambiental, la gestión de los recursos humanos y del conocimiento, como así también las tecnologías de soporte a la gestión.

Una gestión eficaz del sector por parte de los organismos locales de turismo resulta esencial para dar respuesta a la competitividad de los destinos turísticos. Esta gestión, supone tener en cuenta varios ejes de actuación:

- Determinación de la política de desarrollo y planificación turística.
- Coordinación de acciones con los actores públicos y privados involucrados en el proceso turístico.
- Determinación de normativas y vigilancia para su cumplimiento.
- Concientización pública, formación y capacitación de los recursos humanos locales para el trabajo en turismo.
- Promoción y desarrollo de políticas de calidad en el ámbito público y privado.
- Valoración de los aspectos ambientales.
- Elaboración de datos y realización de estudios para orientar la toma de decisiones.
- Implementación de un sistema de información para la gestión turística.

En este marco, los municipios turísticos tienen la responsabilidad de otorgarle prioridad a la gestión turística, responder a las demandas de la comunidad local y minimizar los impactos que puedan afectar su vida cotidiana.

- **Directrices de gestión ambiental para municipios y prestadores turísticos (campo de aplicación: organismo municipal de turismo y empresas turísticas):** Las “directrices de gestión ambiental para municipios turísticos y prestadores turísticos” tiene como objetivo el establecimiento de pautas de acción bajo la forma de recomendaciones para la gestión ambiental. A través de una Comisión Interdisciplinaria integrada por organismos nacionales, municipales, sector privado y académico se trabajó a los fines de plasmar políticas nacionales que apuntan a elevar el nivel de calidad de la actividad turística.³⁶ Las “directrices” comprenden aspectos clave para las relaciones entre los actores, la gestión del capital humano, la gestión de la calidad, de los recursos como así también los espacios de visita y uso para los visitantes. Con la implementación de las recomendaciones propuestas se tiende a:
 - Trabajo en equipo y simultáneo entre el municipio y los prestadores turísticos en materia ambiental.
 - Generar conciencia sobre la importancia de un desarrollo sustentable aplicando herramientas concretas y adaptadas a la realidad de los pequeños emprendedores y empresarios turísticos.
 - Acercar a las autoridades municipales herramientas eficaces y de rápida implementación en materia de gestión ambiental integrada, a los efectos de fortalecer la capacidad de gestión del gobierno local.
 - Posicionar al destino turístico como “líder” a nivel nacional en términos ambientales.

Por supuesto, las herramientas no se agotan aquí. Hay otras incluso que se prevé que se puedan implementar en La Plata, igualmente valiosas y pertenecientes al nivel inicial del SACT.³⁷ Un objetivo ambicioso es que en un mediano plazo existan incluso empresas turísticas que certifiquen según normas como la ISO 9001.

³⁶ Gonzalo Casanova Ferro en Directrices de Gestión Ambiental para Municipios Turísticos.

³⁷ Un caso es el “sistema inicial de gestión organizacional” (SIGO).

Más allá de esto, se considera que las directrices explicadas anteriormente pueden ser muy valiosas (y quizá las más adecuadas) en el marco del contexto actual.

CAPITULO 9: CONCLUSIONES

Luego de haber hecho un diagnóstico del estado de los recursos y agentes existentes en la cadena de valor implicada en la oferta del turismo de reuniones de la ciudad de La Plata, y estableciendo que aquellos recursos que son los más relevantes para prestar servicio y llevar a cabo el turismo de reuniones en un destino, son aquellos que aquí muestran mayores dificultades.

Entre los puntos más relevantes que se pueden distinguir, constan:

- ◆ FALTA DE INFRAESTRUCTURA HOTELERA DE CATEGORIA
- ◆ FALTA DE RECURSOS Y PERSONAL CAPACITADO TANTO EN EL SECTOR MUNICIPAL COMO EN EL SECTOR PRIVADO.
- ◆ FALTA DE AUTOPERCEPCION DE LA PLATA COMO EL DESTINO TURISTICO DE REUNIONES.

Se han presentado herramientas que representan posibles aportes para perfeccionar a los agentes de la cadena de valor y sus actividades, ya que comprenden aspectos relevantes y necesarios para el desarrollo del sector en un destino particular como es La Plata.

Es posible expresar que, la ciudad tiene una gran posibilidad de llegar a ser uno de los destinos protagonistas en el mercado turístico de reuniones de Argentina. Se debe gestionar de manera eficaz los agentes de la cadena de valor, es decir, debe tomar los recursos, los cuales ya existen, pero es necesario mejorar su tarea, tomando en consideración las herramientas aquí expresadas, para poder así, hacerla notable frente al resto de los destinos turísticos de reuniones.

Al observar la ecuación acerca de los eventos que se realizan en la ciudad y la cantidad de visitas que arriban, que están en aumento; es imprescindible desde las instituciones públicas (Ente de Turismo municipal, Secretaría de Turismo de la Provincia, instituciones educativas) y los organizadores de reuniones, comenzar a dar impulso para el surgimiento de nuevas instituciones, organismos y empresas dedicadas a ofrecer servicios adaptados al turista de reuniones, y es necesario brindar servicios de capacitación a quienes formen parte de la industria del turismo de reuniones.

Gestionar en la creación y formación de agentes de la cadena de valor con cualidades categóricas permitirá a La Plata brindar una oferta de servicios turísticos de reuniones que logre diferenciarse del resto de los destinos y posicionarse en este segmento de mercado. Al aumentar la cantidad, la calidad y la capacitación de empresas y de sus empleados, que formen parte de la oferta de servicios para el turista de reuniones; se puede estimar que va a aumentar la imagen de La Plata como destino turístico de reuniones, y así, su participación dentro de este mercado turístico.

En conclusión, para dar por finalizada la presente investigación, se destaca el hecho de que el sector de turismo de la ciudad de La Plata debería aprovechar no sólo sus atributos culturales y pedagógicos; sino además que es uno de los centros universitarios más importante de Latinoamérica: Universidad Nacional de La Plata, Universidad Tecnológica Nacional y Universidad Católica de La Plata; donde se realiza en promedio una convención o evento relacionado a temas universitarios por semana (la ciudad ocupa actualmente el puesto 51 en el ranking mundial de convenciones internacionales), en el servicio turístico, sino mejorar la calidad en la prestación de los servicios ya existentes y la orientación que los empresarios tienen hacia el marketing del servicio.

CÁPITULO 10: RECOMENDACIONES

Muy brevemente y producto de lo expuesto anteriormente, se desarrollarán sintéticamente a continuación los principales desafíos y temas pendientes que se observaron a lo largo del trabajo, así como las principales recomendaciones a juicio del autor de la tesis.

a) Crear conciencia de la importancia de este tipo de turismo

El ministro de turismo de la Nación y presidente del INPROTUR, Enrique Meyer, destacó que *“es muy importante presentar a los operadores e integrantes del sector turístico de todas las provincias del país las tendencias del mercado internacional, las posibilidades y los beneficios que produce el turismo de reuniones en las economías locales”*. Además señaló la importancia del trabajo que se realiza en conjunto desde el Ministerio de Turismo de la Nación, INPROTUR y la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones Congresos y Eventos (AOCA) para consolidar un producto en desarrollo como el turismo de reuniones.

Los beneficios en materia de inversiones, desarrollo intelectual, tecnológico y social que representa para las ciudades dedicarse al turismo de reuniones y la construcción de una visión estratégica para aprovechar las capacidades de La Plata, pues en el municipio se realizan más de 100 eventos por año.

Se debe trabajar para fomentar la creación de conciencia acerca de los beneficios que le trae el desarrollo de esta actividad en la comunidad local ya que es el principal actor puede colaborar con la promoción y distribución del conocimiento del destino.

Además, se debe generar conciencia acerca de los beneficios de este segmento turístico sobre los proveedores de servicios turísticos existentes en el municipio

como de alojamiento, restauración y transporte para que se logre un trabajo en conjunto con el sector público. Si los prestadores turísticos ofrecer servicios de calidad serán percibidos por los visitantes y podría aumentar el deseo de volver a La Plata para repetir la experiencia.

Es necesario que los prestadores sean consientes de la necesidad de mantener a su personal capacitado y orientar su negocio siempre hacia la mejora continua e implementando las normas técnicas (sean nacionales o internacionales) de gestión de la calidad, la seguridad y ambiental.

b) Compromiso con el crecimiento y la generación de empleo

Se debe de promover e impulsar el desarrollo y la participación de micro, pequeñas y medianas empresas, y profesionales; a efectos de optimizar los recursos y mejorar la competitividad, mediante fórmulas que permitan la creación de un tejido empresarial firme y consolidado con mayor presencia y participación en este mercado

En tal sentido, se propone fomentar alianzas en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, así como profesionales para propiciar un crecimiento más sostenible del sector y obtener ventajas competitivas dentro del mercado de reuniones. Implantación de acciones de sensibilización, otorgamiento de reconocimiento social a las empresas mediante alguna distinción o galardón, otros.

c) Capacitación de los recursos humanos

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de los recursos humanos de una empresa. Le da la posibilidad al personal de mejorar la eficacia en su trabajo y les permite adaptarse a las nuevas circunstancias cambiantes que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la posibilidad de adquirir mayores aptitudes,

conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto. Además es una importante herramienta motivadora.

Se propone entonces incentivar a las empresas a que envíen a sus empleados a participar de los programas de capacitación, orientados a fomentar la certificación del personal ofrecidos por la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, por el Ente Municipal de Turismo, o incluso las mismas empresas organizar programas de capacitación interna.

La capacitación, está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

d) Creación y gestión de productos y mejora del posicionamiento del destino

Como sede de reuniones y congresos a través de la promoción del destino, creando de un producto turístico propio y una marca que le diferencie. Para ello puede ser decisiva la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación como instrumento de promoción con la integración de nuevas herramientas social media para fomentar e incrementar la participación de los asistentes a la reunión, tanto para expresar sus opiniones, antes o después de la realización de la reunión.

e) Implantación de sistemas de gestión de calidad (SGC)

Es necesario incentivar a los empresarios del sector para que implementen en sus empresas sistema de gestión de la calidad, como los propuestos por la norma internacional 9001 de requisitos, pensada para la evaluación externa de la conformidad y la eventual certificación. Dicha norma es universal, aplicable a cualquier tipo de sector, tamaño de la organización, ubicación geográfica o características de los procesos.

Un sistema de gestión de la calidad (en línea con la mencionada norma) es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para el cumplimiento de las expectativas de un cliente, de requisitos legales y reglamentarios u otros considerados por la propia organización. En otras palabras, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.³⁸

Resultaría valioso como desafío a mediano plazo contar con algunas empresas turísticas que hayan certificado sus sistemas de gestión según esta u otra norma.

f) Plan de desarrollo turístico del municipio

En La Plata se necesita establecer un plan de desarrollo turístico para fomentar e incrementar el turismo de eventos y congresos en toda la jurisdicción municipal.

La propuesta de diseñar un plan de desarrollo turístico para fomentar e incrementar el turismo de eventos y congresos en La Plata, debería estar orientada

³⁸ Mateo C. Rafael. (2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Un Camino hacia la satisfacción del cliente – Parte I*. En: <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php>. (Fecha: 18 de marzo 2014)

a servir como una herramienta que contribuya a incrementar la eficacia de todas las organizaciones que forman parte de la cadena de valor, permitiéndoles ser gestores de calidad y competitividad, satisfaciendo así las expectativas de los clientes.

Pese a ser la capital de la provincia de Buenos Aires y contar con importantes instituciones de nivel educativo y profesional, en la actualidad La Plata no está reconocida aún como un destino turístico de reuniones de nivel nacional e internacional (al menos, no posicionada turísticamente).³⁹ Por ello, a través de esta propuesta quiero contemplar la implementación, por parte del EMATUR de dos herramientas:

- las directrices de gestión turística de municipios; y
- las directrices de gestión ambiental para municipios.

Dichas herramientas tendrán como objetivo gestionar el desarrollo turístico del Municipio promoviéndolo a nivel nacional e internacional. Estas dos herramientas estarán a cargo del Ente Municipal de Turismo, quienes serán los encargados de aportar fondos y recursos para la creación, desarrollo y funcionamiento de la misma (en realidad, puede gestionarse el aporte del equipo consultor ante el Ministerio de Turismo de la Nación, lo cual disminuye costos).

Se establece la necesidad de estudiar y diseñar modelos de oferta integral y especializada en turismo de eventos y congresos para la confección de un documento consensuado con el objetivo de que la gestión pública municipal del turismo, asegure la calidad de la prestación de los servicios. El objeto sería alcanzar tanto la autonomía económica como la excelencia en la calidad turística.

Los principales ejes del plan estarían enfocados hacia cuatro áreas: operativa y logística, tecnología, recursos humanos y marketing. Las mismas podrían guiar a

³⁹ Es significativo que el ex presidente del EMATUR Juan Martín Malpelli mencionara en las jornadas de “políticas públicas” organizadas en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP a fines de 2012 que “La Plata aún no posee un producto turístico”.

los empresarios en la especialización en el segmento del turismo de eventos, para que así se logre ver con claridad el potencial de este segmento de mercado.

El sector hotelero y todas las empresas privadas que forman parte de la cadena de valor del turismo de eventos de la zona tendrán que aceptar los desafíos de inversión que su desarrollo demandará para poder contar con las instalaciones y servicios apropiados con el objetivo de satisfacer todas las expectativas del turista. Se espera que tal propuesta sirva para orientar al empresario de La Plata a que sea visionario y esté dispuesto al cambio, de lo contrario, no podrá ser competitivo en este segmento.

El plan de desarrollo turístico para fomentar e incrementar los eventos en La Plata y sus zonas de influencia, aportará beneficios a todas las empresas turísticas de la zona porque apunta al desarrollo sostenible del destino en el segmento corporativo. Su organización estará dirigida por una oficina de gestión de destino turístico.

Esta es la importancia de la propuesta porque permitirá convertir a La Plata en un destino turístico de eventos y congresos, competitivo, dinámico y con reconocimiento a nivel internacional.

“Este trabajo ha sido realizado por el suscripto, su autor. No he utilizado frases o párrafos que no hayan sido expuestos entre comillas con identificación de su autor”.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Alonso Pérez, María José. (2010). *Asistencia técnica para el diseño de políticas de promoción de la producción sustentable y el empleo*. Obtenido el 10 de abril de 2014. De [http:// www.innovaturismo.gub.uy](http://www.innovaturismo.gub.uy)

Barbini Bernarda (2008). *Capacidades locales para el desarrollo turístico: reflexiones para su abordaje*. Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Castellucci Daniela. (2013). *Empresas, capital social y calidad: un estudio de casos múltiples en Mar del Plata, Argentina*. Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Chiavenato, Idalberto (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill Educación.

Coppin Lieve. (2009) *Cadenas de valor en turismo*. Lima, Perú. Obtenida el 18 de Noviembre de 2013. De <http://www.turismosanmartin.gob.pe/>

De Loera Manuel, (2010) *Turismo de negocios, una nueva realidad*. Líder Empresarial. Obtenida el 10 de Diciembre 2013. [En línea]. De <http://www.liderempresarial.com>

Gallucci, Soledad (2012), *La Gestión de Calidad en Turismo como enfoque estratégico para la competitividad del territorio en el marco de la ampliación del TLC en Colombia*. [En línea]. Recuperado el 9 de Diciembre de www.iucesmag.edu.co

Marco Ortega, Carlos Luis. (2012) *Nociones sobre Management: La Cadena de Valor y como optimizar valor al cliente*. [En línea]. Recuperado el 15 de Julio de 2014. Texto completo en: <http://www.carloslmarco.com/nociones-sobre-management/nociones-sobre-management-la-cadena-de-valor-y-como-optimizar-el-valor-al-cliente-2/>

Mateo C. Rafal. (2009) *Sistemas de Gestión de la Calidad - Un Camino hacia la satisfacción del cliente – Parte I*. [En línea]. De <http://www.squalitas.com>

Mathieson y Wall (1982) *Turismo: Economía, Física e Impactos Sociales*. [Obtenido el 15 de octubre de 2013]. [En línea]. De <<http://www.getcited.org> >

Maure Agüero, G. (2007). *Definiciones y tendencias del turismo de eventos* en *Contribuciones a la Economía*, Obtenido el 12 de febrero 2014. De <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

Mike Stabler, Andreas Papatheodorou and Thea Sinclair (2009). *The Economics of Tourism*. Obtenido el 5 de marzo de 2014 [En línea]. De <http://www.iadb.org>

Ministerio de Turismo de la Nación. (2009). *Directrices de Gestión Turística de Municipios*. Ministerio de Turismo de la Nación. Buenos Aires, Argentina.

Consulta: 10 de noviembre de 2013. En:

http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2009/11/directrices_municipios_muestra_final_simple1.pdf.

Mongan Juan Carlos, Lombardi Manuel, Salim León. Ministerio de Economía. (2012) *El sector turismo en la provincia de Buenos Aires*. (Documento DPEPE N°02/2012) Obtenido el 12 de mayo de 2014. Ministerio de Economía. [En línea]. De <http://www.ec.gba.gov.ar>

Pulido Fernández Juan Ignacio y Yaiza López Sánchez. *Gestión de la cadena de valor del destino turístico*. Obtenido el 15 de marzo de 2014. Universidad de Andalucía. De <http://www.ocw.unia.es/ciencias-economicas/gestion>.

OMT (1998). *Introducción al turismo*. Obtenido 1 de Diciembre 2013 [En línea]. Organización mundial del turismo (OMT). De <http://pub.worldtourism.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/>

Salvado Iglesias, Cristina. (2009). *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En Desarrollo y gestión de destinos turísticos, Planificación y estrategia. Bernal. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes. Obtenido el 12 febrero 2014. [En línea]. De <http://www.conocitur.com>

Pedreño Muñoz, Andrés. (1996). *Introducción a la Economía del turismo en España*, Madrid. Editorial Civitas.

Porter Michael (1985). *Ventaja Competitiva: La Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* . Editorial Nueva York: Free Press.

Ribeiro, Domingo, Vila, José y Fornoni, Mariel. (2005). Capital social emprendedor como ventaja competitiva para la performance del proyecto empresarial. *Revista de Negocios*, Consultada el 25 de marzo de 2014. De <http://proxy.furb.br/>

Rithchie, Brent. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach *Journal of Travel Research*, Consultada el 25 de marzo de 2014. De <http://jtr.sagepub.com/>

Turismo MICE. (2008). *Turismo de negocios y reuniones*. Obtenida 18 de Noviembre de 2013. [En línea]. De www.turismomice.wordpress.com

Turismo 530 Diario digital (2014), *Salta recibió a los destinos de turismo de reuniones*, http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=34806 (fecha de acceso: 22 de abril de 2014)

Ventura Días Vivianne. (2011). *El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México*. Consultado el 5 de marzo de 2014 [En línea]. De <http://www.iadb.org>

Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo. (2002). *Marketing de Servicios Enfoque Integración Cliente Empresa*. México. Editorial Mc Graw-Hill, 2º ed.

Zeithaml V., Parasuraman, A. y Berry L. (1993) *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Obtenida el 7 de abril de 2014. [En línea]. De <http://www.slideshare.net/marketingdeservicios>

ANEXOS

Entrevista nº 1

1. ¿Cuántos congresos, jornadas, convenciones se organizaron durante el 2013?
2. ¿Cuál es la duración aproximada de cada una?
3. ¿Consideran a la ciudad de La Plata, entre las principales ciudades del país, como prioritaria para sede de Congresos? Fundamentar.-
4. ¿Cuál es el número promedio de asistentes a cada congreso?
5. ¿Qué porcentaje de concurrentes son extranjeros?
- 5.1.- ¿Qué porcentaje de asistentes llega desde el interior del país?
6. ¿Dónde se hospedan los asistentes?
- 6.1 ¿Permanecen en la ciudad o se hospedan en Capital Federal?
7. En el hospedaje de los asistentes, se comprueba, en su elección Hoteles - hostales - departamentos en alquiler.-
8. ¿Al organizar el congreso, se planifica donde se hospedarán, y como será el acompañamiento de los congresistas?
9. Desde la organización del congreso, ¿se prevé un plan de actividades para que los asistentes puedan realizar en su tiempo libre? City tour - visita a museos - teatro - etc.
10. ¿Posee la ciudad de La Plata infraestructura suficiente para este tipo de eventos?
- 10.1 ¿Cuáles son?
- 10.2 ¿Qué capacidad tienen?
- 11.- ¿En qué estado se encuentra la construcción de nuevos hoteles de cadena, tales como Sheraton, Howard Johnson y Dazzler Tower?
- 12.- Se ha hablado de la construcción de un aeropuerto para llegada de vuelos de cabotaje, ¿Se ha avanzado en la propuesta? ¿Es viable el proyecto?

Entrevista n° 2

1. ¿Cuál es el nombre oficial que Inprotur le da a este tipo de turismo?
2. ¿Tiene datos que afirmen que Argentina fue el país que más incremento las reuniones durante 2003 / 2004 en la región? Y hasta la fecha ¿cómo esta posicionado?
3. ¿Tiene informes sobre el crecimiento y análisis comparativos año a año?
4. ¿Cómo cree que esta posicionada La Plata como ciudad turística de Reuniones?
5. ¿Tiene estadísticas sobre el turismo de eventos en La Plata?
6. ¿Cuántas entidades considera que conforman la cadena de valor turística de eventos y congresos en La Plata? ¿Cree que existe una relación público-privada que colabore a la promoción del destino?
7. ¿Cree que existe una relación y un trabajo coordinado entre las entidades que realizan los eventos y los hoteles, restaurantes y empresas de esparcimiento?
8. ¿Considera que los entes turísticos de carácter privado trabajan en conjunto con el EMATUR, con la SECTUR y con el sector público apuntando al desarrollo del turismo eventos?
9. ¿Por qué cree que La Plata no se ubica entre las principales ciudades del país en este segmento turístico? ¿Qué le hace falta para ello?
10. ¿Cree que es viable el desarrollo del turismo de reuniones en una ciudad como La Plata?

Entrevistados:

Lic. Ana María Martín - Dirección Provincial de Producción y Asistencia de Eventos.

Jacinta Tritten – Presidente del Ente Municipal de Turismo de La Plata.

Mario N. Aguilar – Vicepresidente I – Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica y Pastelera de la Ciudad de La Plata y su zona de Influencia.

Karina Zyromski – AAVVYT LA PLATA

Lic. Pablo Sismanian – Congress & Meeting Industry Coordinator – Instituto Nacional de Promoción Turística – Ministerio de Turismo de la Nación