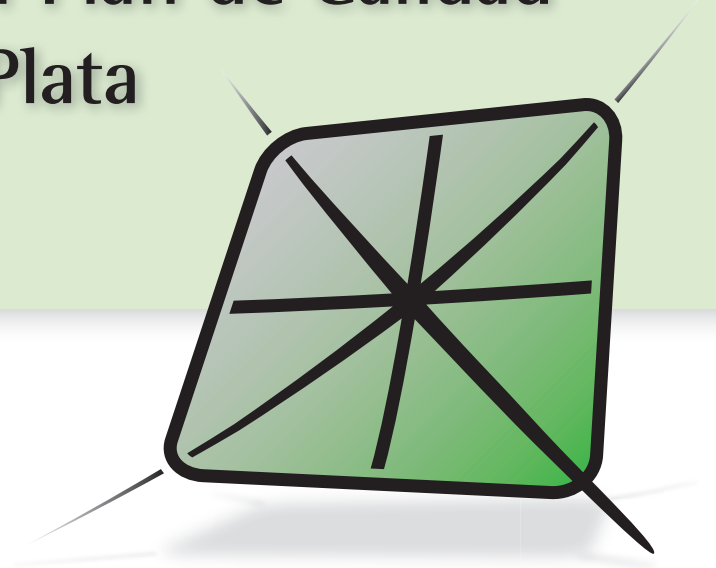


# Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo de un Plan de Calidad Turística en La Plata



# Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo de un Plan de Calidad Turística en La Plata

**Uriel Charne**  
alumno

**66243/5**  
legajo

**Lic. Eduardo A. Díaz**  
director de tesis

**20 de Agosto de 2009**  
fecha de entrega





*A los chicos del departamento por esos cuatro increíbles años y, muy especialmente, a mis padres por estar incondicionalmente a mi lado.*



# Índice

Índice General.....	11
Resumen .....	11
Problemática.....	12
Fundamentación.....	12
Necesidad y utilidad de la investigación.....	12
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Alcances.....	15
Marco Teórico.....	17
El Turismo y su Actualidad.....	17
En el mundo.....	17
En Argentina.....	19
Origen, Evolución y Aplicación de la Calidad.....	20
En el mundo.....	20
La calidad en Argentina.....	26
Calidad como Factor De Competitividad .....	28
Calidad Total y Costos de la “No” Calidad.....	30
Calidad total, un modelo de gestión actual.....	30
Sello de Calidad .....	32
Bases Teóricas de un Plan de Calidad.....	33
Definiciones.....	33
¿A quién está dirigido?.....	33
Beneficios y Ventajas .....	34
Mecanismos de Promoción de un Plan de Calidad.....	35
Metodología.....	37
Título I: Ciudad de La Plata.....	41
Capítulo 1: Aspectos Generales Sobre la Ciudad de La Plata.....	41
Aspectos Geográficos .....	41
Historia.....	41
Capítulo 2: Características del Turismo en La Plata.....	45
Realidad Turística.....	45

Características de la Demanda.....	51
Característica de la Visita.....	52
Características de la Oferta.....	55
Título II: Diagnóstico de Situación de la Oferta Turística de la Ciudad de La Plata.....	63
Capítulo 3: Análisis de las Encuestas a Visitantes y Residentes.....	63
Medias Aritméticas Ponderadas.....	77
Análisis de Situación Interna.....	79
Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	79
Análisis de cada factor.....	80
Fortalezas.....	80
Debilidades.....	81
Demás factores de análisis.....	83
Capítulo 4: Posicionamiento de la Ciudad a Nivel Nacional.....	85
Análisis de las Entrevistas a Líderes de Opinión.....	85
Título III: Planes de Calidad como Estrategia Turística.....	87
Capítulo 5: Análisis del Sistema de Calidad Turística Española.....	87
Capítulo 6: Opiniones de Expertos Locales.....	91
El Rol del Estado y del Sector Privado.....	91
Capítulo 7: Análisis de las Encuestas.....	93
Consideraciones Finales.....	95
Implementación de un Plan de Calidad Turística en La Plata.....	95
Factores prioritarios para la implementación de un Plan de Calidad.....	95
Condiciones actuales de los factores prioritarios en el destino.....	96
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	100
Lineamientos de actuación.....	100
Bibliografía.....	103
Libros.....	103
Trabajos.....	104
Recursos Electrónicos.....	104
Anexo I.....	105
Anexo II.....	107
Anexo III.....	111
Anexo IV.....	115

# Índice de Cuadros

Cuadro 1.....	20
Cuadro 2.....	23
Cuadro 3.....	24
Cuadro 4.....	26
Cuadro 5.....	30
Cuadro 6.....	58
Cuadro 7.....	60
Cuadro 8.....	77



# Índice General

---

## Resumen

En el presente trabajo se desarrollarán las bases teóricas de un Plan de Calidad Turística que buscará dar respuestas a las necesidades de la oferta tanto pública como privada de la ciudad de La Plata y al mismo tiempo asentar los pilares de una futura herramienta competitiva para que esta ciudad se convierta en un destino de primer orden a nivel regional gracias a un desarrollo sustentable, planificado y con la calidad como núcleo de crecimiento sostenido. Las necesidades fueron identificadas a través del trabajo de campo aquí realizado, compuesto por entrevistas a líderes de opinión del sector hotelero, el de intermediación (agencias de viajes), el de restauración y a representantes de organismos públicos de turismo (ver Anexo I “Entrevistas a líderes de opinión”); encuestas a residentes y visitantes de la ciudad y; un trabajo de investigación sobre material existente, considerado relevante para el tema de estudio. De esta forma, el desarrollo del Plan se basa en los resultados obtenidos en el trabajo de campo (ver Capítulos 2, 3 y 4) y en el estudio y análisis de planes aplicados por otras regiones o países (ver Capítulo 5).

A modo de conclusión, se establecen lineamientos de actuación acordes a las necesidades de la ciudad detectadas en el trabajo y que sirvan como eje orientador para una futura implementación de un Plan de Calidad Turística en La Plata.

# Problemática

El mundo en el que vivimos hoy en día pone al alcance de todos información que antes era difícil de obtener. Este fenómeno llamado globalización ha afectado el comportamiento de la demanda, que con mayor cantidad de herramientas a su alcance pretende cada vez más, un mejor servicio.

Dentro de este contexto, el turismo es una de las actividades más afectadas con importantes cambios sufridos en la última década tanto sobre quienes buscan obtener rédito económico de esta actividad como de quienes son en definitiva sus clientes. Entre los cambios más importantes, cabe mencionar que se ha reducido la estadía promedio en los destinos, se exige un mejor nivel de servicio ante la posibilidad de elegir entre distintas opciones similares, se ofrece en el mercado un producto a medida de los deseos de los clientes, etc. Frente a esta situación y si el turista no se siente satisfecho luego de su experiencia en un destino, difícilmente vuelva al mismo y optará por realizar ese gasto en otro lugar.

La competencia entre destinos ha crecido notablemente y la calidad parece ser una de las soluciones más adecuadas en este momento, para saber cómo actuar ante estos cambios en la demanda y para contrarrestar los movimientos de mejora que están haciendo otros destinos para captar nuestra cuota de mercado (ver Marco Teórico “El turismo y su actualidad”).

Por ello, a través del presente trabajo se pretende concienciar a todos los agentes que participen de esta actividad en la ciudad para que trabajen con la calidad como premisa fundamental, en busca de un mejor servicio y en pos de alcanzar los niveles de satisfacción deseados por el turista, para que no sólo visiten la ciudad sino para que sigan volviendo.

Con el Plan de Calidad Turística se buscará resolver estas falencias a través de un análisis y propuestas de políticas de actuación sobre el espacio turístico (infraestructura, servicios públicos, diversificación del producto, etc.), las empresas que conforman la oferta turística de la ciudad, las personas que directa o indirectamente hacen su aporte en esta disciplina y el producto turístico en sí mismo.

## Fundamentación

### Necesidad y utilidad de la investigación

El turismo entendido como una actividad multidisciplinaria y con efectos multiplicadores sobre la economía de una ciudad, región o país es un concepto relativamente nuevo y que tomó fuerza a principios de los '90 (Chias Josep, 2005). Dentro de ese marco, algunos países han sabido interpretar mejor que otros las necesidades de un volátil mercado, sensible a los cambios y con consumidores cada vez más exigentes. Es necesario identificar los *nichos de mercado*<sup>1</sup> con los que se quiere trabajar, o sea, hacia dónde di-

---

1 » Un nicho de mercado es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones) que el segmento de mercado, por lo tanto, es más difícil su identificación. Generalmente es un mercado pequeño con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición (Fuente: Kotler Philip, Dirección de marketing: conceptos esenciales, Northwestern University, 2000, pág. 144).

rigiremos nuestra oferta y cómo estará compuesta la misma. Si no nos adaptamos a las necesidades de los clientes, rápidamente optarán por realizar su gasto en un sitio que no sea el nuestro y, para que esto no suceda, debe trabajarse con *normas de calidad*<sup>2</sup> y estrategias claras de mercado para poder desarrollar productos y servicios que nos posicionen dentro de un grupo selecto de destinos y, que a largo plazo, nos permita captar una parte importante de esa demanda.

Para lograr esto, se debe fomentar un desarrollo de la calidad en los destinos turísticos que conlleva acciones tales como: estudios de satisfacción de los turistas y los residentes, el aseguramiento de la seguridad física y jurídica, el seguimiento y mejora a través de indicadores de la calidad y sustentabilidad, así como del nivel de innovación, competitividad y desarrollo integral en los destinos. Todas estas acciones sólo se verán fortalecidas si los responsables en el destino aplican para sí mismos la gestión de la calidad (Villega L., 2006).

Como parte de este trabajo, se ha entrevistado en Mayo de 2008 a Federico Denappole, responsable administrativo de la Dirección de Turismo de la Municipalidad La Plata (ver Anexo I “Entrevistas a líderes de opinión”), quien nos hizo saber que la ciudad busca posicionarse como una de las más importantes en la región en lo que a centros receptivos se refiere. Considera que la ciudad tiene recursos con que lograrlo: su historia, atractivos culturales, ubicación geográfica, población, por ser un modelo a nivel mundial en cuanto a su curiosa forma de damero y su construcción planificada desde sus comienzos, por sus atractivos naturales y por ser la capital de la provincia de Buenos Aires.

Sin embargo, hoy en día no tiene una política turística con objetivos claros, sino que han sido todos intentos aislados de promoción y actuación, no siguiendo el modelo de integración que propone el nuevo mundo y las ciudades más exitosas en materia turística: un proyecto a largo plazo con la participación de distintas disciplinas y que contemple los intereses y necesidades de todos los sectores de la sociedad implicados. Evidencia de este problema es que la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata dejó de trabajar en lo que era el Plan de Desarrollo Turístico 2010 debido al cambio de Gobierno que hubo en la ciudad a principios de 2008. Y cuando se buscan los motivos de la declinación de este plan de trabajo en los entes encargados de su implementación, la respuesta es que no hay presupuesto y que no se quiere trabajar sobre una plataforma realizada por el Gobierno precedente (Ana María Fischer).

Sin embargo, datos estadísticos relevados semestralmente por la Municipalidad muestran que entre 2003 y 2007 la llegada de turistas a la ciudad ha venido creciendo a un 9% anual, pero no por ello el nivel de satisfacción de los turistas ha aumentado ni la imagen de la ciudad se ha posicionado de mejor manera<sup>3</sup>.

Por todo ello, es que se ve la necesidad de comenzar a estudiar las condiciones actuales del turismo en La Plata y de los planes de desarrollo existentes en la actividad turística y cómo se ven involucrados en ellos cada uno de los actores turísticos. De esta forma, se entenderá cuáles son las medidas que se pueden llevar a cabo en este destino para mejorar su oferta e incluso diversificarla.

La **justificación de la elección** de un desarrollo de un Plan de Calidad para La Plata como objeto de estudio se debe a varios motivos:

Los **resultados positivos** que obtuvieron otros sitios o países (en Argentina, Mar del

2 » Una norma de calidad es un documento, establecido por consenso y probado por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad (Fuente: Cruz, S; González, T, Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoque, modelos y sistema. Editorial Pearson Prentice Hall. 2006).

3 » Fuente: Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, “Entradas de turistas segundo semestre de 2007”.

Plata y Salta, en España Sevilla y la región de Andalucía) que se encontraban en una situación de desarrollo turístico desfavorable, y que mediante una serie de medidas dentro de las cuales estaba el Plan de Calidad Turística, lograron darle el impulso y el marco que esta actividad necesitaba. Teniendo en cuenta que la ciudad de La Plata pretende posicionarse como un centro receptivo de primer nivel en la región, creemos que es un elemento fundamental para lograr un crecimiento sostenido.

En el caso particular de Mar del Plata, en los últimos años ha venido desarrollando un Plan de Calidad en turismo, y en este contexto, firmó en Mayo de 2008, a través del Ente Municipal de Turismo (EMTUR), un convenio con el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) para que los cursos de capacitación brindados a distintas empresas y organismos que cumplen con ciertas normativas estén certificados por el IRAM gracias a la gestión de calidad que en ellos se lleva a cabo.

Por su **importancia teórica**, ya que esta tesis no pretende ser más que el comienzo de un proceso de investigación multidisciplinar a fin de explotar esta actividad de manera sostenible en el tiempo y con la población local como uno de los agentes de mayor participación. Y para lograr esto es necesario hacer estudios previos como el que se busca realizar con éste, apoyándonos también en material ya existente relacionado con el tema de análisis.

Por su **relación con la economía**, ya que el turismo es una actividad que genera efectos multiplicadores que se traducen en beneficios a nivel municipal por las tasas e impuestos cobrados por esta actividad específica. Se contrata mano de obra local, aumenta el consumo de insumos y la demanda por servicios de restauración y hotelería crece considerablemente (Chias Josep, 2005).

Además, el turismo contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de los residentes locales, ya que crece la afectación de la mano de obra empleada y se mejoran servicios e instalaciones públicas (Introducción al Turismo, OMT, 1998).

## Objetivo General

- » Desarrollar las bases teóricas y lineamientos de actuación de un Plan de Calidad Turística para mejorar la prestación de los servicios turísticos tanto en empresas como en organismos públicos de La Plata.

## Objetivos Específicos

- » Establecer las bases teóricas y descriptivas de un Plan de Calidad Turística que se ajuste a parámetros internacionales relacionados con la materia, para continuar con el desarrollo científico de la actividad.
- » Detectar quiénes son los agentes turísticos que participarán en el Plan de Calidad y cuáles son sus alcances.
- » Analizar casos de otros destinos o regiones que hayan aplicado un Plan de Calidad

Turística.

- » Identificar las ventajas de la aplicación de un Plan de Calidad.
- » Fijar procesos y acciones a seguir para resolver los problemas actuales.

## Alcances

El presente trabajo se limita al desarrollo teórico descriptivo de un Plan de Calidad Turística para la ciudad de La Plata, estableciendo de esta forma, las bases para la aplicación futura de un plan de este tipo y colaborando con el crecimiento científico de la actividad.



# Marco Teórico

---

## El Turismo y su Actualidad

### En el mundo<sup>4</sup>

Cada vez es mayor el número de países, regiones y ciudades que han entendido que proponerse como destinos turísticos les permitirá potenciar sus recursos productivos, tales como el paisaje, su vida cultural y sus monumentos, y, a la vez, atraer a turistas que en definitiva aportan riquezas.

Entonces, el turismo dejó hace muchos años de ser una actividad secundaria para pasar a ser una de las actividades económicas más importantes en muchos países, ya que los ingresos que se perciben superan a los generados por otras actividades económicas tradicionales. Por citar un ejemplo, en el año 2007, en Argentina se percibieron 4.217,6 millones de dólares por el ingreso de turistas internacionales. Estos ingresos económicos representaron el 6,38% de las exportaciones de bienes y el 41,02% de las exportaciones de servicios del país (Fuente: Anuario Estadístico de Turismo 2007, SECTUR).

Décadas atrás, al turismo se lo veía sólo como una actividad de recreación y esparcimiento, pero poco a poco se fue comprendiendo su complejidad y los beneficios económicos (ingreso de divisas, generación de nuevas fuentes de trabajo), sociales (nueva y mejor infraestructura) y culturales (revalorización del patrimonio cultural y arquitectónico, respeto por fiestas tradicionales) que el mismo puede generar. Los Gobiernos han sabido tomar nota de ello y junto con emprendedores privados de distinta índole se han encargado de que el turismo pase a formar parte de los lineamientos estratégicos de la

---

4 » Organización Mundial del Turismo, página web. <<http://www.unwto.org>> [Consulta: 15/06/2009]

gran mayoría de los países y de muchas regiones y ciudades (Josep Ejarque, 2005).

El hecho de que la actividad turística sea una de las más importantes generadoras de divisas y fuente de trabajo, da cuenta de lo necesario que es estudiar esta disciplina en su conjunto. Los efectos multiplicadores de esta actividad, permiten en muchos casos a residentes y a aquellos que de alguna u otra manera se vinculan con el turismo, mejorar su calidad de vida a través de nuevos empleos y gracias al ingreso de divisas. También hay que destacar que hoy en día el medioambiente pasa a jugar un papel preponderante en las planificaciones estratégicas, buscando disminuir los efectos negativos sobre el mismo e incluso protegiéndolo mediante acciones de preservación.

A través de un desarrollo ordenado y planificado en todos sus niveles se busca sacar provecho de las ventajas de esta amplia actividad, con la participación activa de no sólo los organismos públicos sino también de los privados y de los clientes, quienes a través de sus comportamientos y decisiones son los que nos orientan en nuestro accionar (Villella L., 2006).

También hay que mencionar que el turismo es una actividad muy volátil y sensible a los cambios en el entorno. Por ello, la última gran recesión mundial que comenzó en 2008, junto a la aparición de la gripe A (H1N1) en 2009, han provocado un retroceso de la actividad en todo el mundo, afectando más a unas áreas que a otras. Esto se refleja en las llegadas de turistas internacionales que han disminuido a un ritmo del 8 % entre enero y febrero de 2009 respecto al mismo período del año anterior, y su volumen total se encuentra ahora en los mismos niveles que en 2007, cuando en 2008 las llegadas internacionales de turistas habían crecido un 2%, alcanzando 924 millones, 16 millones más que el año precedente.

En 2007 los ingresos por turismo internacional se habían elevado a 856.000 millones de dólares estadounidenses (625.000 millones de euros) correspondientes a un 30% de las exportaciones mundiales de servicios, lo que equivale a un aumento de 5,6 % en términos reales frente a 2006.

En los primeros meses de 2009 se aprecia una continuación en la disminución de llegadas de turistas internacionales, ya registrado en el segundo semestre de 2008. Los destinos de todo el mundo han sufrido por una baja en la demanda por parte de los principales mercados emisores, con la excepción de África y de América Central y del Sur, que registraron resultados positivos del orden de 3 % a 5 %. Hasta ahora, Europa del Norte, del Sur y Mediterránea, Asia Nororiental, Asia Meridional y Oriente Medio se cuentan entre las subregiones más afectadas.

En esta coyuntura, la OMT prevé que el turismo internacional disminuirá entre 2 % y 3 % en 2009 respecto al año 2008.<sup>5</sup>

Países de las zonas europeas más afectadas (del Norte y del Este), están preparando medidas de estimulación en sus paquetes fiscales y monetarios para mitigar los efectos de la crisis en el turismo, por entender que el sector puede ser un motor determinante de la recuperación económica. Algunos destinos están reduciendo impuestos y tomando nuevas medidas de facilitación de los viajes, en reconocimiento que es crucial en este momento eliminar todos los obstáculos que dificulten el turismo, especialmente la fiscalidad y el exceso de reglamentación. Otros han establecido sistemas financieros para apoyar a las empresas turísticas, mantener o aumentar el empleo en el sector y desarrollar la infraestructura.<sup>6</sup>

---

5 » Barómetro OMT del Turismo Mundial, 2009.

6 » OMT, página Web <[www.unwto.org](http://www.unwto.org)> [Consulta: 10/6/2009]

## En Argentina

El turismo en la Argentina se ha convertido en una actividad productiva, capaz de generar crecimiento económico, nuevos puestos de trabajos y atraer inversiones del exterior. Es por ello que la SECTUR ha elaborado un Plan Federal Estratégico de Desarrollo Sustentable al año 2016, que junto a la nueva Ley Nacional de Turismo (ley número 25.997) le dan un marco regulador y con objetivos claros a mediano y largo plazo para poder continuar con la evolución de esta actividad, de forma ordenada y buscando una justa distribución de los beneficios entre todos aquellos que participan de alguna u otra forma en turismo.

Para entender aún mejor el comportamiento que ha tenido el turismo en los últimos años en el país, es necesario analizar cómo fue aumentando el número de turistas provenientes del extranjero. Según el Informe de Avance de Turismo Internacional (todas las vías de ingreso) realizado por la SECTUR en 2008, se estima que las llegadas de turistas no residentes a la Argentina en el segundo trimestre de 2008 tuvo una variación positiva del 3% con relación al mismo período del año anterior. El total de turistas en dicho trimestre se estimó en 970.211 llegadas por todas las vías de ingresos.

En lo referente a las llegadas de turistas de países limítrofes (607.422 personas) se observó que, durante el segundo trimestre de 2008, tuvieron un incremento del 6,9%, determinado principalmente por el aumento del 17,6% en las llegadas de turistas brasileños y del 11,1% de los turistas paraguayos.

Las llegadas de turistas de países no limítrofes (362.789 personas) registraron una variación negativa del -3%, especialmente influido por el decrecimiento del -8,1% de los turistas latinoamericanos y del -5,7% de los turistas europeos. Por lo contrario, las llegadas de turistas de América del Norte (EE.UU. y Canadá) observaron un incremento (+1,1%).

La estimación provisoria del gasto total (ingresos económicos) de los turistas no residentes en la Argentina en el segundo trimestre de 2008 muestra una variación positiva del 17% con relación al mismo período del año anterior. El total de gastos se estimó en 893,1 millones de dólares para dicho período.

El gasto total de los turistas extranjeros de los países limítrofes (338,5 millones de dólares) tuvo, durante el segundo trimestre de 2008, una variación positiva del 26,6%, determinado principalmente por el aumento del 36,3% de los gastos de los turistas brasileños y del 17% de los turistas chilenos.

El gasto total de los turistas extranjeros de los países no limítrofes (554,7 millones de dólares) registró un aumento interanual del 11,8%, especialmente influido por el crecimiento del 14% de los gastos de los turistas latinoamericanos y del 9% de los turistas europeos.<sup>7</sup>

---

7 » SECTUR, Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, 2008.

**Cuadro 1**

Llegadas de Turistas Extranjeros a la Argentina (\*)  
Cifras trimestrales y variaciones porcentuales

Origen	2006	I Trim 2007	II Trim 2007	III Trim 2007	IV Trim 2007	2007	I Trim 2008	II Trim 2008
<b>TOTAL</b>	<b>4,172,534</b>	<b>1,320,305</b>	<b>942,344</b>	<b>1,063,243</b>	<b>1,235,619</b>	<b>4,561,511</b>	<b>1,391,409</b>	<b>970,211</b>
Variación porcentual anual <sup>1</sup>	9.2%	7.3%	13.6%	10.5%	7.4%	9.3%	5.4%	3.0%
<b>Límitrofes</b>	<b>2,488,786</b>	<b>735,757</b>	<b>568,166</b>	<b>684,915</b>	<b>673,817</b>	<b>2,662,655</b>	<b>759,481</b>	<b>607,422</b>
Variación porcentual anual <sup>1</sup>	10.1%	6.1%	11.3%	10.6%	1.2%	7.0%	3.2%	6.9%
BOLIVIA	156,058	43,892	35,517	36,130	42,086	157,626	44,036	36,570
BRASIL	571,736	164,925	164,128	237,677	175,502	742,232	205,784	192,942
CHILE	988,361	351,579	188,707	203,634	243,329	987,248	320,119	185,226
PARAGUAY	317,337	93,591	77,782	84,204	99,329	354,906	104,363	86,392
URUGUAY	455,293	81,770	102,032	123,269	113,572	420,643	85,179	106,292
<b>No Límitrofes</b>	<b>1,683,749</b>	<b>584,548</b>	<b>374,178</b>	<b>378,328</b>	<b>561,801</b>	<b>1,898,855</b>	<b>631,929</b>	<b>362,789</b>
Variación porcentual anual <sup>1</sup>	7.7%	8.7%	17.3%	10.3%	16.1%	12.8%	8.1%	-3.0%
AM. NORTE	400,090	153,607	85,569	82,912	123,330	445,418	167,433	86,534
RESTO de AM.	394,050	127,455	110,251	119,280	143,829	500,814	131,704	101,368
EUROPA	661,694	237,166	136,256	136,433	227,647	737,502	256,004	128,519
ASIA Y OTR.	227,914	66,320	42,102	39,703	66,996	215,121	76,787	46,368

(\*) Estimaciones preliminares

<sup>1</sup> Variación porcentual respecto a igual período del año anterior

Fuente: INDEC - Dirección Nacional de Cuentas Internacionales

Elaboración: SECTUR, Dirección de Estudios de Mercado y Estadística

## Origen, Evolución y Aplicación de la Calidad

### En el mundo<sup>8</sup>

#### ¿Qué es la calidad?

Su origen proviene del latín *Qualitatem*, que significa atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios.

La Organización Mundial del Turismo entiende la calidad del turismo como “*el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural*”.<sup>9</sup>

---

*La calidad debe estar necesariamente relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.*

---

<sup>8</sup> » Miranda S.M y Romero A.L., La calidad, su evolución histórica y algunos términos y conceptos asociados, 2006.

<sup>9</sup> » OMT, Comité de Apoyo a la Calidad, Cuba, 2003.

Condición necesaria pero no suficiente	Condición suficiente
<i>Calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso</i>	<i>Es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas</i>

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se hará un análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.<sup>10</sup>

### 1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

A principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918), los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, lo que condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la **inspección**, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

### 2° Etapa. 1930-1949

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del **control estadístico** de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”

10 » MIRANDA S.L, Sistema de gestión de la calidad, 2007.

### 3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa se corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad, al igual que en las anteriores etapas, se basa en la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después, se dan cuenta que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al **control de todos los factores del proceso**, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, **considerando las necesidades del consumidor** y produciendo en función del mercado.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

### 4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la **Dirección Estratégica de la Calidad**, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como una oportunidad competitiva. La orientación o enfoque se concibe como la *calidad se administra*.

### 5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como **Servicio de Calidad Total**.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad percibida y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

Hasta aquí la evolución histórica de la calidad podría resumirse a través de los siguientes cuadros.

**Cuadro 2**

<b>Evolución Histórica de la Calidad</b>		
<b>Década</b>	<b>Actividad</b>	<b>Esencia</b>
1920	Inspección de la calidad	Separación de las unidades buenas de las malas
1950	Control de la calidad	Detección y prevención de los defectos en el proceso de fabricación
1970	Aseguramiento de la calidad	Incorporación del control de la calidad en todas las actividades de la organización
1980	Gestión de la calidad	Integrar los esfuerzos de todos hacia el logro de la calidad
1990	Gestión Total de la calidad	Extensión del logro de la calidad a todas las actividades que realiza la Organización

Con el detalle de la evolución de la calidad podemos comprender cuáles son los elementos más importantes asociados al concepto de calidad. Entre éstos pueden ser mencionados: inspección de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad y gestión total de la calidad. Para percibir de manera sencilla la diferencia entre estos términos, podemos decir que el control de la calidad se refiere a los medios operativos utilizados para satisfacer los requisitos para la calidad, mientras que el aseguramiento de la calidad apunta a dar confianza en dicho cumplimiento, tanto internamente para la propia organización como externamente para clientes y autoridades y consiste en un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que una entidad satisfará los requisitos para la calidad (Miranda; Romero, 2006).

Las nuevas exigencias asociadas a la gestión de la calidad requieren cambios de mentalidad y cultura organizativa de las empresas, así como la adecuación de las estructuras y funcionamiento de las entidades.

La gestión de la calidad supone la garantía suficiente de que los servicios y productos que se brindan cumplen las exigencias de calidad, previamente establecidas y acordadas con el cliente, en el plazo convenido y con el menor costo de producción que ofrezca un precio atractivo para él y la obtención de ganancias para la empresa.

De tal manera, y teniendo en cuenta que en la actualidad todo lo relacionado a la calidad debe tener un enfoque integral definido como gestión de la calidad, se considera

importante hacer referencia al concepto expresado por la ISO 9001:2000<sup>11</sup> y que es el siguiente: *actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad*; se basa en: planificación, control, aseguramiento, mejoramiento continuo de la actividad, quedando definido el Sistema de Gestión de la Calidad como *sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad*.

En el siguiente cuadro se presentan resumidamente algunas de las principales diferencias entre el control y la gestión de la calidad.

### Cuadro 3

#### Diferencias fundamentales entre el control y la gestión de la calidad.

Control de la Calidad	Gestión de la Calidad
Involucra sólo al servicio o producto	Abarca todas las actividades de la entidad
Está separado de la producción o servicios	Forma parte de la producción o servicio
El protagonista es el jefe de control de calidad	El protagonista es el director de la empresa
Se dedica sólo a la producción	Se dedica a todas las actividades de la empresa
El control de la calidad no participa en las compras	Las compras son parte del sistema de la calidad
La relación con el cliente es indirecta	Se incorpora el cliente al sistema de la calidad
Se desarrolla en el área de control de calidad	Se desarrolla en todas las áreas de la entidad
Separa los productos defectuosos	Evita que se produzcan productos defectuosos
Los costos de calidad son debidos a evaluaciones, correcciones y fallas	Los costos de calidad son sólo debidos a la prevención

Miranda S.M y Romero A.L., La calidad, su evolución histórica y algunos términos y conceptos asociados, 2006.<sup>12</sup>

La **gestión de la calidad** es responsabilidad de todos los niveles de dirección, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal.

11 » La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO (Organización Internacional para la Estandarización) y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La citada aquí fue elaborada en el año 2000.

12 » Miranda S.M.; Romero A.L., La calidad, su evolución histórica y algunos términos y conceptos asociados, 2006.

La **política de la calidad** está referida al conjunto de orientaciones y objetivos generales de la organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección. Es un elemento de la política general y es aprobada por el más alto nivel de la dirección.

La **planificación de la calidad** está asociada a las actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad y abarca:

a) La planificación del producto: identificación, clasificación y ponderación de las características relativas a la calidad, así como el establecimiento de los objetivos, de los requisitos para la calidad y de las restricciones.

c) La planificación administrativa y operativa: preparación de la aplicación del sistema de la calidad, incluida la organización y la programación.

d) La preparación de planes de la calidad y el establecimiento de disposiciones para el mejoramiento de la calidad.

Siguiendo esta línea de evolución de la calidad debemos hablar de la Organización Internacional para la Normalización que se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En Octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO (por sus siglas en inglés).

Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

En la actualidad existen 138 países miembros cuyos representantes se encuentran divididos en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros correspondientes y Miembros suscritos.

Hay varias normas ISO que tratan temas vinculados al turismo o la calidad, pero la ISO 9001 tiene especial importancia para este trabajo por su relación con el tema de estudio.

La misma trata sobre los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad y, gestionar la calidad, consiste en definir e implantar un conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un costo adecuado.

Es importante señalar que la norma no define exactamente el sistema de calidad a aplicar por las empresas, sino que se limita a describir los requisitos mínimos que debe cumplir dicho Sistema de Gestión de la Calidad.

Entre las ventajas o beneficios más evidentes de gestionar los procesos según el modelo de mejora continua planteado en las normas ISO 9001:2000 se pueden mencionar:

- » Apertura de nuevas oportunidades de mercado.
- » Generación de valor al optimizar procesos y hacerlos más eficientes.
- » La certificación es un fuerte elemento de diferenciación frente a mercados potenciales.
- » Mejora de la planificación general.
- » Creación de un marco para gestionar adecuadamente los procesos.
- » Definición de estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo.
- » Cumplimiento de las especificaciones.

- » Reducción de los costos asociados a los productos no conformes.
- » Supresión de costes inútiles debidos a procesos y actividades que no agregan valor al producto.
- » Mejora de las comunicaciones internas y externas.
- » Mayor facilidad en la realización de las actividades gracias a documentación de los procedimientos.
- » Resolución de problemas más fácilmente y rápidamente.
- » Mayor conciencia de la importancia de los clientes.
- » Incorporación del cambio y la innovación en un sistema probado internacionalmente e intersectorialmente.

Cuando se habla de calidad hay que entender que es un concepto que tiene varios atributos que se desprenden de su aplicación a la realidad y la forma en que es utilizado. A modo de ejemplo, se detallan los atributos de la calidad y su esencia.

#### Cuadro 4

##### Atributos de la calidad y su esencia.

Atributo	Esencia
Dual	Se adopta una posición diferente cuando se ofrece un producto (suministrador) a cuando se recibe éste (cliente).
Relativo	Lo que puede ser bueno para unos, puede no serlo para otros.
Dinámico	Las necesidades del cliente pueden variar con el tiempo y con ello los requisitos de la calidad.
Participativo	Es necesario involucrar en todas las etapas del ciclo de la calidad a las personas que intervienen en ellas, en una cultura compartida de trabajo.
Económico	Indicador más importante para evaluar eficiencia.

Miranda S.M y Romero A.L, La calidad, su evolución histórica y algunos términos y conceptos asociados, 2006.

## La calidad en Argentina

Hace alrededor de 20 años que en Argentina se comenzó a implementar masivamente procesos de gestión empresarial donde la calidad es premisa fundamental en muchas de las decisiones de las distintas empresas y organismos públicos y privados. Este no fue un proceso repentino, sino que se necesitó de tiempo y la colaboración de muchos sectores para que su aplicación a la realidad se haga de forma efectiva y eficiente. Uno de los primeros grandes avances en este sentido ocurrió en 1992, cuando se declara por ley (Artículo 1 de la Ley Nro. 24.127 sancionada en Agosto de 1992) “*de interés nacional el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de bienes y servicios*”. Esta misma ley en su segundo artículo establece el Premio Nacional a la Calidad en el ámbito público y privado teniendo como “*objetivo la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos*”.

y en los servicios, que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones". Así, nace este modelo de gestión de excelencia que sigue lineamientos comunes a otros modelos establecidos en el mundo por muchas naciones y organismos.<sup>13</sup> Ejemplo de ello es el Sistema de Calidad Turística Española, que propone un nuevo modelo de gestión de la calidad para distintos subsectores turísticos de aquel país y otorga certificaciones a los establecimientos que cumplen con los requisitos mínimos establecidos por el Instituto de Calidad Turística Española.

En Argentina, para el ámbito público este modelo es administrado por la Subsecretaría de la Gestión Pública que depende de la Jefatura de Gabinete de Ministros. En el ámbito privado es administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDA-PRE) que es responsable de establecer y mantener actualizado el "modelo" ideal de gestión empresarial, que sirva para que las empresas tiendan a acercarse a él, a la vez que para evaluar a aquellas que deciden competir por el Premio Nacional a la Calidad. La Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE) fue la institución empresaria privada que, junto con otras iniciativas surgidas del Estado y la comunidad, dio impulso y desarrolló este proyecto que hoy opera regularmente a través de FUNDA-PRE.

En este sentido, también existe un trabajo conjunto entre la SECTUR y el IRAM en pos de interpretar normas de calidad para que luego sean aplicadas en servicios turísticos.

El **IRAM** (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) es una asociación civil sin fines de lucro establecida en 1935. Es una organización no gubernamental reconocida por la legislación nacional como el organismo nacional para las actividades de normalización. Además representa a Argentina ante la ISO (International Organization for Standardization), ya que así como se forman comités de estudio en el IRAM para desarrollar normas de alcance nacional, también en la ISO se forman comités técnicos para desarrollar normas a nivel internacional.

El IRAM como organismo de normalización (cuando se habla de norma en calidad se debe interpretar como estándares establecidos que por lo general son voluntarios, a diferencia de las normas legales que son de carácter obligatorio) argentino ha emitido la **Norma IRAM 30.400 que es una Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos**. Esto es, una herramienta para facilitar la aplicación de la ISO 9001 en las empresas del sector turístico y como en todos los procesos de normalización que lleva adelante el IRAM se requirió un comité de estudio de la norma previo a su publicación donde participaron distintos actores del sector turístico. También, ha emitido la Norma IRAM 42.100: Gestión de la calidad y gestión ambiental en playas y balnearios, originada en las directrices realizadas en el 2004 por la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y el IRAM junto a otros organismos nacionales, provinciales y municipales.

En el sector turismo de algunos países, particularmente en las agencias de viajes emisoras, comienzan a signar las contrataciones con otras empresas turísticas en el extranjero condicionándolas a la obtención de un sello internacionalmente reconocido; un ejemplo local de esto es la agencia de viajes Les Amis que vio facilitado su ingreso en el mercado chino al presentar su sello de certificación ISO 9001.<sup>14</sup>

A continuación, se sintetizan algunas de las principales acciones a nivel nacional en la última década, para entender la gestión de la calidad en el país:<sup>15</sup>

13 » Villella L., "Programas de Calidad en Turismo", Sector, 2005.

14 » IRAM, página web < www.iram.org.ar > [Consulta: 15/07/2008]

15 » Ibídem 13.

- » La creación en la SECTUR de una Dirección Nacional especializada en la materia (La Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística es creada por el Decreto 1227 el 16-Dic.2003).
- » La inclusión de la Calidad y la Competitividad como principios rectores en el proyecto de Ley Nacional de Turismo que fuera elevado por el Poder Ejecutivo en Junio de 2004 y sancionado como ley en diciembre del mismo año.
- » La inclusión de la gestión de la calidad como uno de los cuatro campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (los otros tres campos de actuación son Desarrollo de la Oferta, Inversiones y Promoción).
- » La Guía para una Gestión de Excelencia en Empresas de Viajes y Turismo que desarrollaron la Cámara Argentina de Turismo y la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDAPRE).
- » El desarrollo de la Norma IRAM 30400, que es una Guía para la Interpretación de la ISO 9001 aplicada a Servicios Turísticos.

Acciones más recientes demuestran que en el país la calidad en el turismo está cobrando cada vez más fuerza. Para mediados del mes de Agosto de 2009, y con el respaldo del IRAM y la participación del Foro de Profesionales del Turismo, comenzará a implementarse el Curso de gestión de calidad turística para funcionarios de los distintos municipios de la Provincia de Buenos Aires. Este curso estará a cargo de la Dirección de Calidad Turística de la Secretaría de Turismo de la Nación y contemplará aquellos temas relacionados con el desarrollo de la gestión de la calidad a través de diferentes programas de implementación y aplicación.

Esta iniciativa se suma al Congreso Nacional de Calidad Turística que se comenzó a celebrar en 2008 en Salta y que se llevará a cabo en Mar del Plata en 2009, un espacio donde los agentes turísticos de distinta índole tienen la posibilidad de colaborar con el crecimiento de la calidad aplicada al turismo.

## Calidad como Factor de Competitividad

Los Organismos Públicos de Turismo tanto a nivel nacional, provincial como municipal son los encargados de la planificación y desarrollo de las políticas públicas del sector turístico. Como tales, no sólo es importante la difusión y promoción de los principios y fundamentos de la calidad para que sean utilizados en el sector privado, sino mucho mayor, la aplicación de los mismos en los propios organismos, dando así muestras de liderazgo con el ejemplo y la práctica.<sup>16</sup>

Un producto turístico de calidad es la combinación adecuada de atractivos, servicios y facilidades, capaz de motivar la decisión de viaje y de brindar una experiencia plenamente satisfactoria al visitante.

---

<sup>16</sup> » Michael, E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985.  
Plan Nacional de Calidad Turística del Perú, EcoGoals Consulting, 2008.

Es indispensable comprender que el producto debe diseñarse atendiendo a dos criterios principales: uno, las fortalezas y potencialidades de la oferta y, dos, las motivaciones, necesidades, preferencias e intereses de los segmentos y nichos de la demanda que pueden sentir atracción por esta oferta posible. El resultado de esta interacción se denomina producto/segmento y es la forma moderna de entender el producto turístico competitivo.<sup>17</sup>

El producto turístico está formado por algo más que la sola suma de uno o más atractivos turísticos con los servicios y facilidades necesarios para su visita. Esto es sólo un aspecto del asunto y limita el producto a un enfoque de oferta.

La competitividad de un sector económico como el turístico está determinada por **seis dimensiones fundamentales** (cuadro 5).

Estas dimensiones son: *condiciones de los factores* (los dotados por la naturaleza y los creados por el hombre); *condiciones de la demanda* (qué tanto mis clientes me exigen ser innovador e ir mejorando); *industrias conexas y de apoyo* (cómo es la dinámica interna de los proveedores, qué tantos encadenamientos efectivos se crean en la economía local); *estrategia, estructura y rivalidad de las empresas* (son empresas pasivas, que siguen haciendo las cosas igual que hace 10 años; o por el contrario, son empresas que invierten en investigación y desarrollo de producto turístico, que adoptan nuevas tecnologías, que se preocupan por sus impactos a todo nivel, etc.); *la actuación del gobierno* (como facilitador, o en algunos casos, como obstáculo para la fluidez de los negocios turísticos); y finalmente, *la casualidad* (por ejemplo, la eventual firma de un tratado de libre comercio entre Argentina y China, son afortunadas coincidencias que podrían dinamizar el sector turístico en algunos de sus segmentos rápidamente).

La competitividad de un destino turístico está determinada, inicialmente, por la percepción de la calidad de la experiencia que el visitante piensa disfrutar durante su estadía. Esta percepción anticipada determinará la decisión de viaje y de aplicación del gasto correspondiente.

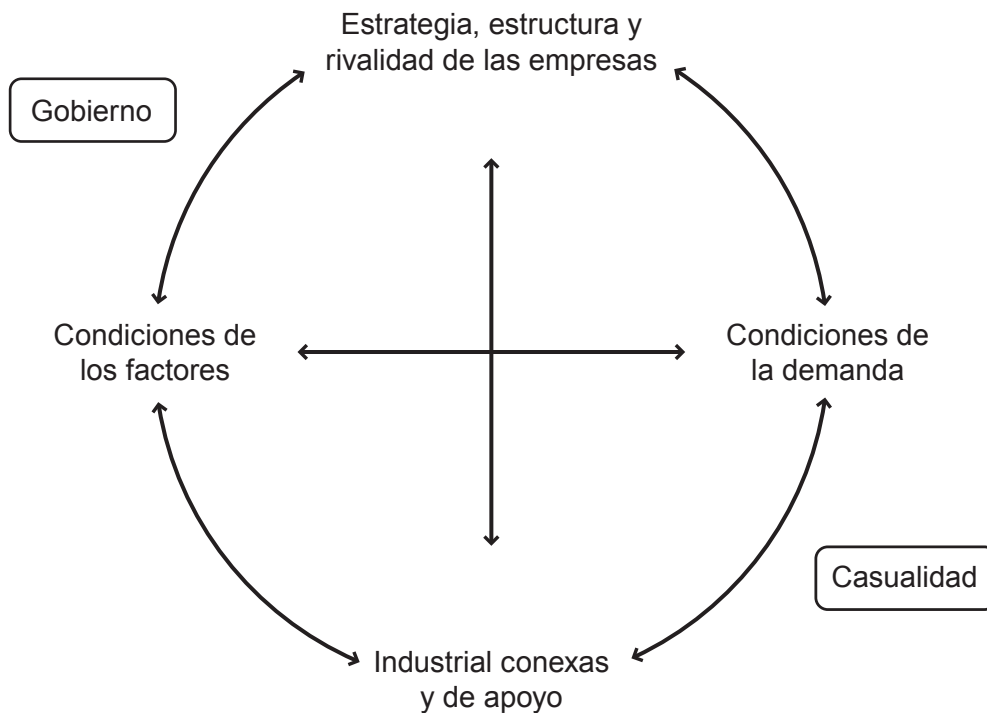
Si bien es cierto que esta percepción previa de la calidad está principalmente asociada al valor extrínseco de los atractivos, y a la pertinencia supuesta de los servicios que se espera recibir, también es verdad que ella deriva de un conjunto de factores implícitos, tales como calidad en el servicio, sostenibilidad del producto, eficiencia en la segmentación de nuestro público objetivo y dinámica institucional.<sup>18</sup>

Cuando se habla de calidad en el servicio, debe prestarse especial atención a los siguientes factores, para de esta forma lograr un servicio acorde a las expectativas de los clientes y que sea competitivo y perdurable en el tiempo:

- » Recursos humanos competentes: debe existir un vínculo entre la capacitación brindada por los organismos encargados de la educación y las necesidades de recursos humanos del mercado laboral.
- » Estandarización de los procesos: servicios de información turística, servicios de alojamiento, servicios de alimentos y bebidas, servicios de visita en los sitios turísticos a cargo de personal capacitado, etc.
- » Prácticas de mejora continua: asignación de recursos adecuados a los distintos servicios turísticos, control de la experiencia del visitante antes, durante y después del viaje o la visita.
- » Responsabilidad social y ambiental de las empresas: buenas prácticas ambientales y sociales, transferencia de beneficios a las comunidades y preservando su identidad.

17 » Ibídem 16.

18 » Ibídem 16.

**Cuadro 5**Determinantes de la competitividad  
"El Diamante de Porter"

Porter Michael, Competitividad de las Naciones, Vergara, 1991.

## Calidad Total y Costos de la "No" Calidad<sup>19</sup>

### Calidad total, un modelo de gestión actual

La calidad total implica incrementar los costos de calidad mediante la prevención de defectos negativos del servicio turístico y a eliminar, por el contrario, costos de mal servicio, los cuales traen como consecuencia un efecto multiplicador negativo que va en contra de la rentabilidad de la empresa.

Otro aspecto referente al concepto de calidad, es el hecho de que la calidad total incrementa la productividad, utilidad y rentabilidad de las empresas turísticas a través de la búsqueda de eficiencia. Esto significa que no deben buscarse grandes ganancias a corto plazo, sino por el contrario, el afianzamiento de la organización en el mercado competitivo y la supervivencia de la misma por medio de la calidad, por lo cual la rentabilidad se consigue a mediano y largo plazo (Vásquez Lema M., Calidad y Gestión de la Calidad, 2007).

19 » Rico, R., Calidad estratégica total: Total quality management, Ediciones Macchi, 1995.

Feigenbaum fue el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) al cual define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”

Siendo la calidad tarea de todos en una organización, él temía que se convirtiera en tarea de nadie, entonces sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de la calidad, de ahí es que nacen los llamados Departamentos de Control de la Calidad.

La Calidad Total, según Feigenbaum, se basa en 6 pilares:

1. Esta filosofía es una tarea que tiene que ser impulsada por el número uno de la organización.
2. Es un problema de todos.
3. Tiene que estar orientada al consumidor.
4. Es un proceso de mejoramiento continuo.
5. Requiere de una educación permanente, tanto de dirigentes como de trabajadores.
6. Necesita de una medición permanente que identifique cuál es el costo del incumplimiento.

Para alcanzar la Calidad se necesita de un cambio cultural y la aplicación de un programa integral de Calidad Total.

La calidad total asegurada en el tiempo se convierte en un símbolo estratégico comercial.

### **¿Qué es la calidad para la organización? <sup>20</sup>**

El concepto de Calidad Total desde la óptica de la organización, involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:

1. Ambiente propicio: debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización.
2. Management: es el corazón del sistema, a través del cual se busca incrementar la eficiencia y productividad.
3. Empleador: debe comprometerse con su empleado, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
4. Planeamiento y control adecuado: la Calidad Total implica un cambio de estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva, en pos de la mejora continua.
5. Proveedores: la Calidad Total es la suma de valores agregados a lo largo del proceso, y el proveedor forma parte de esa cadena.
6. Personal: una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento

20 » Sangüesa, M.; Mateo, R.; Ilzarde, L., Teoría y práctica de la Calidad, Editorial Thompson Paraninfo, 2006.

que asume y porque son ellos en definitiva los que brindan el servicio a los clientes externos.

7. Consumidor: es el protagonista central. La Calidad Total se planifica a partir de la perspectiva del cliente y para satisfacer sus necesidades.

### **¿Por qué es importante la calidad? <sup>21</sup>**

Es importante asumir la calidad:

- » Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, entre otras cosas.
- » Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la Calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.
- » Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión.

### **¿Qué es Calidad Total para el cliente? <sup>22</sup>**

Es cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas.

El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente con su compra del bien o del servicio este esfuerzo.

## **Sello de Calidad**

Un Plan de Calidad no necesariamente debe contemplar la creación de un Sello de Calidad<sup>23</sup>. Pero sí debe reconocer que es una parte importante en el proceso de búsqueda de posicionar a un destino, ya que es el resultado de un trabajo a lo largo de un proceso y en distintos sectores de la oferta, con la calidad como premisa fundamental.

El Sello de Calidad permite distinguir aquellos establecimientos u organismos que cumplen con requisitos mínimos de calidad de carácter internacional en toda su plataforma, desde sus ápices más altos hasta los inferiores y, de esta manera, garantizan a sus clientes que están adquiriendo un servicio acorde a sus expectativas.

Para lograr obtener un Sello de Calidad se debe pasar por una serie de exámenes y controles que realiza el organismo encargado de otorgar dichas certificaciones (IRAM en el caso de Argentina). Es un proceso largo y cuidadoso en sus detalles, pero quien logre obtener la certificación, obtendrá una herramienta competitiva que les permitirá lograr una posición favorable frente a otras empresas, ya que los clientes podrán reconocer a aquellos establecimientos que, gracias a los procesos a los que se vieron sometidos, garantizan un producto o servicio de calidad.

---

<sup>21</sup> » Sangüesa, M; Mateo, R; Ilzarde, L., Teoría y práctica de la Calidad, Editorial Thompson Paraninfo, 2006.

<sup>22</sup> » Ibídem 21.

<sup>23</sup> » Este tipo de sello reconoce y da cuenta del compromiso voluntario empresarial para cumplir con los requisitos establecidos en una determinada norma de calidad turística.

# Bases Teóricas de un Plan de Calidad

## Definiciones

“Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, específicas de un producto, proyecto o contrato particular” (ISO 8402).

“Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo debe aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico” (ISO 9000:2000).

“Documento que describe los elementos del sistema de gestión de la calidad y los recursos que son aplicables a un caso específico” (Customer Satisfaction Measurement Association).

“Una plataforma filosófica sostenida por proyectos y programas orientados a la calidad, de corto y largo plazo, que tengan impacto en los objetivos del negocio y que permita asegurar la excelencia operacional” (ANASTASI, M., “Control de Calidad”, Editorial Aguilar, 1992).

## ¿A quién está dirigido?

*Clientes internos:* cada una de las unidades operativas que reciben y suministran productos y/o servicios. Y dentro de cada unidad funcional cada integrante genera procesos y servicios a otro u a otros grupos de empleados.

También, son los Directores y Socios/Accionistas.

*Clientes externos:*

- » Clientes finales
- » Proveedores
- » Gobierno/s
- » Instituciones

---

*Para satisfacer a los clientes externos, es necesario satisfacer los requerimientos de los clientes internos.*

---

En el presente trabajo, se hace una descripción de las bases teóricas de un Plan de Calidad, dirigido a las instituciones y organismos públicos y privados locales de turismo y que buscará ser una herramienta que oriente el accionar de cada uno de estos sectores en todos sus niveles, para poder de esta forma alcanzar un grado de desarrollo turístico acorde a las exigencias actuales del mercado local, nacional e internacional. Su premisa fundamental será la calidad, debiéndose aplicar la misma de igual manera con los clientes internos como con los externos, para que los primeros vean finalmente al turismo no sólo como una fuente de ingresos sino también como un medio para mejorar su calidad de vida. Y para que los segundos vean sus expectativas satisfechas e incluso superadas para lograr su fidelización.

Más específicamente, el público objetivo al que está dirigido el Plan de Calidad estará dividido en 2 grandes grupos: organismos públicos locales de turismo y empresas locales del sector turístico.

*Organismos públicos locales de turismo:* aquí se englobará a aquellas instituciones que tienen entre sus funciones el deber de regular la actividad turística y promocionar a la ciudad.

*Empresas locales del sector turístico:* aquellas que forman parte de la oferta turística de la ciudad.

Un plan de calidad necesita del reconocimiento de la opinión pública, que es en última instancia quien le dará o no validez. Por lo tanto, se necesita de un apoyo estratégico con iniciativas coordinadas de promoción y comunicación.

El propósito es dar a conocer las ventajas de trabajar con un Plan de Calidad, con el grado de detalle específico para cada uno de los públicos objetivos a los que va dirigido.

## Beneficios y Ventajas

Conceptualmente, el Plan de Calidad Turística es un plan inspirado en la noción de que un producto turístico de calidad debe combinar atractivos, servicios y facilidades de una manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas y repetición del mismo, pero de igual manera, debe preocuparse por entender las necesidades y aspiraciones del cliente para alcanzar su satisfacción.

Así es que se trabaja en este Plan, entendiendo que La Plata tiene la potencialidad y condiciones para generar “productos segmento”<sup>24</sup> que lo lleve a una mejor posición en el escenario nacional del turismo.

Cuando se habla de los beneficios y ventajas que se pueden obtener con la aplicación del Plan de Calidad, hacemos referencia a una vez que se ha implementado el mismo.

A pesar de que este trabajo está dirigido a las empresas y organismos públicos de turismo, aquí también hablaremos de los efectos que puede tener sobre los clientes o consumidores finales, para los que se trabaja y que son los que juzgarán con sus acciones el éxito o no del Plan.

### **Ventajas del Plan para el cliente:**

- » Garantía de calidad de los productos y servicios.
- » Participación activa del cliente en la mejora del establecimiento (tratamiento de quejas y sugerencias y valoración del servicio a través de encuestas).
- » Mayor confianza en la profesionalidad del personal
- » Mayor seguridad en la elección del establecimiento
- » Adecuación de los servicios a sus expectativas y necesidades

### **Ventajas del Plan para las empresas:**

- » Mejora de la gestión empresarial, que se refleja en la excelencia del producto o servicio y por lo tanto en la competitividad.
- » Mejora de la eficacia de las herramientas empresariales.

---

<sup>24</sup> » Este término hace referencia a la estrategia de marketing que propone crear para cada tipo de segmento del mercado, un producto específico que se adapte a sus necesidades.

- » Mayor satisfacción del cliente, ya que permite conocer las necesidades de éste.
- » Inmersión en un proceso de mejora continua del servicio.
- » Reconocimiento por parte del sector turístico y del cliente.
- » Nueva visión del establecimiento como un todo.
- » Nuevas y mejores posibilidades de realizar convenios con otras empresas.<sup>25</sup>

## Mecanismos de Promoción de un Plan de Calidad<sup>26</sup>

Una vez desarrollado el Plan de Calidad, se puede optar por distintas maneras de promocionarlo y darlo a conocer entre quienes deben aplicarlo y los clientes externos (los visitantes/turistas).

Aquí se desarrollan algunas de ellas a modo descriptivo y sin ser necesariamente las que debieran ser utilizadas.

### **Promoción regional:**

Se debe convocar a los representantes más importantes de cada uno de los sectores públicos y privados del turismo con el fin de llevar a cabo una conferencia donde se explique de qué trata el proyecto, cuáles son los objetivos, a quién va dirigido, cómo será el proceso de implantación del mismo y cuáles serán los beneficios que a ellos les reportará, como actores comprometidos en el desarrollo de esta actividad en la ciudad.

Es necesario, por tanto, la inversión en folletería y material gráfico para la presentación del proyecto y su posterior difusión. Se debe crear una comisión que lleve adelante todo el proceso de comunicación y difusión del plan de calidad, quienes deberán plantearse sus objetivos de forma clara y con un horizonte temporal definido.

De esta forma, se podrá ir controlando cada una de las etapas del proyecto y buscar contrarrestar cualquier problema que surja o incluso corregir desviaciones de los objetivos planteados oportunamente. También pueden surgir nuevas necesidades según el contexto en el que se plantea desarrollar este proyecto, por lo que se deberá ajustar las acciones según sea necesario.

### **Campañas de promoción y publicidad**

Financiadas por organismos públicos de turismo, destinada a dar conocer el Plan de Calidad entre los consumidores finales o turistas.

Esto se puede realizar a través de anuncios en prensa regional, televisión, radio y revistas especializadas. Forman parte de esta campaña la cartelería en rutas y autopistas así como la publicidad móvil (en autobuses).

### **Internet como mecanismo de promoción**

Las distintas acciones de difusión del plan de calidad se complementan con la promoción realizada a través de Internet.

La creación de un portal contribuye a la promoción del Plan de Calidad y es un espacio para que los clientes puedan realizar quejas o sugerencias.

.....  
25 » Web Instituto de Calidad Turística Española, <www.ict.es> [Consultado: 10/6/2009]

26 » Villa, A; Marauri Ceballos, J., Herramientas para el desarrollo de la Calidad, Ediciones Mensajero, 2004.

Todas estas acciones tienen por objetivo último elevar la satisfacción del cliente y, por tanto, su nivel de fidelización con el fin de mejorar la competitividad, en este caso, de La Plata en el plano turístico.

Para medir la eficacia de esta campaña y de la implantación de este nuevo proyecto, deben realizarse periódicamente encuestas en las que se recojan quejas y sugerencias potenciales para un mejor servicio.

# Metodología

El presente es un trabajo del tipo descriptivo en el cual se realiza un estudio ordenado y por etapas, interrelacionadas entre sí, para alcanzar los objetivos planteados.

Para ello, primero se realiza un análisis de la **información preexistente** sobre el tema de estudio y luego un **trabajo de campo** que tiene 5 grupos de análisis: visitantes, sector hotelero, sector de intermediación (agencias de viajes), sector de restauración y organismos públicos de turismo. Se utilizan distintas metodologías para el estudio de cada uno de ellos, que se enumeran a continuación y se describen más adelante:

## Trabajo de campo:

- » Entrevistas mixtas y escalas de medición de actitudes y opiniones a líderes de opinión. Se entrevista a referentes del sector hotelero, del de agencias de viajes, del de restauración y de organismos públicos de turismo.
- » Encuestas con preguntas cerradas y semi abiertas para los visitantes y residentes de La Plata.

Éstas se realizan en forma directa, o sea, cara a cara. Son relevadas en 3 sitios turísticos elegidos por la cantidad de visitantes que reciben:

Catedral, República de los niños y Zoológico.<sup>27</sup>

Otras se relevan en el único hostel (albergue juvenil)<sup>28</sup> de la ciudad, Frankville, para de esta forma obtener un perfil de turista distinto al que se hospeda en los hoteles convencionales, por el tipo de gasto que realizan y las actividades que suelen desarrollar en el destino.

Por lo tanto, este estudio se limita al análisis de los turistas que se acercan a estos lugares durante los meses de Abril, Mayo y Junio de 2009.

---

**27** » El Museo de la Catedral recibe un promedio de 10.000 visitas en un fin de semana largo; la República de los Niños recibe un promedio de 18.000 visitas en un fin de semana largo; Zoológico recibe un promedio de 15.000 visitas en un fin de semana largo (fuente: Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, 2009.)

**28** » Un hostel (o hostel en inglés) es un lugar de renta de alojamiento más económico que los hoteles convencionales y que fomenta el intercambio cultural entre personas de distintos países. Se puede alquilar una cama en una habitación compartida y con baños y otros servicios (cocina, sala de estar) de uso común.

En el trabajo de campo se toma una **muestra no probabilística** que conforma nuestro público objetivo, ya que no existen relevamientos estadísticos previos que aporten información sobre flujo de personas que visitan la ciudad, en qué período del año hay mayor afluencia, a qué tipo de segmento pertenece el turista medio que visita la ciudad, cuáles son sus principales motivaciones, etc. Sólo hay datos brindados por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata sobre cantidad de visitas que reciben algunos de los sitios turísticos más importantes (Catedral, Zoológico, República de los Niños) durante los fines de semana largos. Por lo tanto, la elección de las unidades de análisis depende de los datos brindados por ese organismo para ciertas fechas específicas. En este caso, son aquellas personas que visitan los mencionados sitios turísticos de la ciudad, durante los fines de semana del Día de la Bandera, del 25 de Mayo y del 9 de Julio de 2009.

Con este relevamiento se pretende obtener conclusiones de utilidad para este trabajo en particular y que en un futuro pueda servir como base para otros trabajos con un estudio de mercado más profundo.

El **tamaño de la muestra** se calculó con la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= n° de elementos de la muestra

N= n° de elementos del universo<sup>29</sup>

p/q= probabilidades con las que se presenta el fenómeno (que sean visitantes/turistas de La Plata)

Z<sup>2</sup>= valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

E= margen de error permitido

Entonces:

$$n = \frac{2^2 \times 95 \times 5 \times 90000}{4^2 \times (90000 - 1) + 2^2 \times 95 \times 5}$$

n = 118

El tamaño de la muestra debe ser de 118 personas. En este caso se ha hecho un relevamiento de 120 personas.

### **Análisis de información preexistente**

Se recopila información de bibliotecas e Internet relacionada con el tema de estudio. Luego se hace una preselección de la información leída, para más tarde analizar detenidamente aquella que aporte nuevos datos de relevancia para la tesis.

Justamente este método es el más utilizado, debido a que la hipótesis que se plantea requiere de un estudio teórico del que ya existe información y datos estadísticos (a nivel

.....  
**29 »** El número de elementos del universo está compuesto por 90.000 unidades de análisis, que es la cantidad promedio del total de visitas que reciben los sitios donde se realizó el trabajo de campo durante el fin de semana largo del Día de la Bandera, del 25 de Mayo y del 9 de Julio, según datos aportados por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata.

internacional y nacional) que se analizan para utilizar aquellos que se consideran relevantes para este trabajo. También se estudian aquellos casos de regiones (Andalucía, España) y países (Plan de Calidad del Perú) que hayan aplicado los mencionados Planes de Calidad y cómo pueden influir en la promoción de un destino turístico a través de un adecuado plan de difusión.

### La entrevista

Se utiliza la entrevista mixta<sup>30</sup>, que se realiza en base a un formulario previamente preparado y normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad. Las preguntas se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos pero permitiendo que los entrevistados se expresen en sus respuestas.

Algunas de las ventajas de este tipo de entrevista es que: permite obtener amplia información sobre temas colaterales al central de la entrevista; facilita que se ahonde en un tema interesante, con preguntas más o menos abiertas para recoger información adicional. El entrevistador puede intervenir para corregir definiciones del cuestionario y mantiene las preguntas cerradas para el tratamiento estadístico.

Estas se realizan a los llamados líderes de opinión, que son aquellos que poseen, ya sea por conocimiento o por la autoridad de su puesto, la capacidad de representar a un grupo de personas o una parte importante de la sociedad. De esta forma se reduce el número necesario de entrevistas para obtener los resultados deseados, lo que permite ahorrar tiempo. A continuación se detalla quiénes fueron los entrevistados (ver Anexo I “Entrevistas a líderes de opinión”):

» **Ana María Fischer**

Licenciada en Turismo y Hotelería.

Directora de Turismo de La Plata.

Entrevistada el día 27 de Mayo de 2009.

» **Federico Denappole**

Técnico en Turismo.

Responsable administrativo de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata.

Entrevistado el día 15 de Mayo de 2008 y consultado en Junio de 2009.

» **Héctor Monzón**

Estudiante de la Tecnicatura en Turismo.

Responsable del área comercial y turismo receptivo de la agencia de viajes “DF Turismo”.

Entrevistado el día 12 de Mayo de 2009.

» **Carlos Montedoro**

Licenciado en Turismo. Posgrado en marketing y comercio exterior.

Socio gerente de la Agencia de Viajes “Objetivo uno”, que cuenta con 10 años de trayectoria y se dedica al mercado internacional y corporativo.

Entrevistado el día 19 de Junio de 2009.

» **Jorge Daniel Schijman**

Bioquímico y empresario.

Dueño gerente de restobar “Oh Sole Mio”, calle 6 y 45, La Plata.

.....  
30 » Fuente: Universidad de Cádiz, página web.

<<http://www.uca.es/dept/enfermeria/socrates/entrevista/03.htm>> [Consulta: 19/6/2008]

Entrevistado el día 29 de Abril de 2009.

» **Juan Carlos Marino.**

Licenciado en Administración.

Dueño gerente del Hostel Frankville, primero en su tipo en La Plata y miembro de Hostelling International, localizado en calle 46 entre 10 y 11.

Entrevistado el día 5 de Mayo de 2009.

### **La encuesta**

Tienen especial importancia para marcar tendencias sobre los temas que se encuesten, a diferencia de las entrevistas que expresan juicios de valor.

A través de un cuestionario previamente establecido y estructurado se obtiene información de los encuestados, quienes son una muestra representativa del universo a observar. Las mismas se realizan de forma personal.

Están compuestas por preguntas cerradas y otras semi cerradas para que puedan expresarse en sus respuestas. También se utiliza la escala de Lickert, compuesta por una serie de enunciados donde los encuestados deben ponderar, con una escala numérica, su grado de conformidad con cada uno de ellos. Esto permite obtener resultados cualitativos y cuantitativos para desarrollar las posteriores conclusiones de manera precisa y con gráficos que complementen su lectura.

Las mismas están dirigidas a 4 grupos de análisis: residentes locales, visitantes/turistas bonaerenses, visitantes/turistas del interior del país y visitantes/turistas internacionales.

### **Forma de Presentación de Resultados**

Se presentan de forma separada los resultados de cada una de las metodologías, para entender cómo se obtuvieron y para facilitar su posterior clasificación. Siempre en busca un ordenamiento que pondere según su importancia cada uno de los datos obtenidos y de ser posible, de manera cuantificada. Con esto se pretende presentar los resultados de manera que se comprenda de dónde provienen para luego compararlos a través de distintas metodologías.

Igualmente y en forma de conclusión, se hace una interpretación de los datos más relevantes obtenidos en cada una de las metodologías de investigación utilizadas, para que no sean simplemente datos sueltos sino que contribuyan a resolver el tema a investigar.

Para hacerlo de forma aun más clara se utilizan cuadros comparativos y gráficos que permiten una rápida lectura de los mismos.

Conjuntamente, se estudian los casos de destinos posicionados<sup>31</sup> que hayan aplicado un Plan de Calidad para entender cuáles son los procesos y acciones fundamentales a seguir para tener éxito.

Una vez completadas cada una de estas etapas y su análisis correspondiente, se plantea a modo de conclusión, lineamientos estratégicos para resolver los problemas detectados y mejorar la calidad en los servicios y productos turísticos de la ciudad.

---

31 » Plan Nacional de Calidad Turística del Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2008.  
Plan de Calidad Turística de Andalucía. Junta de Andalucía, Conserjería de Turismo, Comercio y Deporte. 2006.

# Título I: Ciudad de La Plata

---

## Capítulo 1: Aspectos Generales Sobre la Ciudad de La Plata

### Aspectos Geográficos

La Plata es la Capital de la Provincia de Buenos Aires. Está ubicada sobre la pampa húmeda, a 56 kilómetros al sudeste de la ciudad de Buenos Aires, a 34° 55' de latitud Sur y a 57° 17' de longitud Oeste.

Tiene una superficie de 940,38 Km<sup>2</sup> y se encuentra a 9,87 metros sobre el nivel del mar.

Su clima es templado, con una temperatura media anual de 16,3° C y precipitaciones medias anuales calculadas en 1023 mm. La humedad media anual es de 77,6 % y el viento dominante es del Sudeste, que se manifiesta durante 4 meses al año.

**Población:** La ciudad de La Plata cuenta con alrededor de 690 mil habitantes, con una densidad de 617,1 habitantes por Km<sup>2</sup>.<sup>32</sup>

### Historia<sup>33</sup>

Hubo un hecho fundamental que permitió la creación de la ciudad de La Plata: el fracaso del alzamiento porteño de 1880. En ese entonces se enfrentaba la Provincia de Buenos Aires con la Nación por el control de la ciudad de Buenos Aires (que era la

32 » Municipalidad de La Plata, Web <[www.laplata.gov.ar](http://www.laplata.gov.ar)> [consulta: 25/03/2009]

33 » Ibídem 32.

capital tanto del Estado Nacional como de la Provincia). Este conflicto terminó con la federalización de la ciudad de Buenos Aires, que pasaba a ser capital de la República y así ponía fin a su condición de capital de la provincia homónima.

Ante este contexto, el entonces gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Dardo Rocha, decide en 1880 la creación de una nueva capital bonaerense donde pudiera instalar su gobierno y su administración.

Se realizaron estudios sobre el sitio de su emplazamiento, desde el barrio porteño de Belgrano hasta sitios más alejados, como Chascomús y Dolores al sur y San Nicolás en el norte. Fundamentalmente se tuvieron en cuenta tres factores a la hora de decidir cuál sería finalmente el lugar de emplazamiento:

- » Conveniencia para la administración de la Provincia.
- » Calidad de los terrenos en que deba levantarse la nueva ciudad para la edificación y de los circunvecinos para la agricultura, con el propósito de construir obras indispensables a la higiene y comodidad de un futuro gran centro de población (contemplándose a dicho fin la accesibilidad a fuentes de agua potables suficientes para sustentarlo).
- » Facilidad de comunicar con la capital de la Nación, el interior de la Provincia, otras provincias y el exterior.

Fue así, que el 27 de abril de ese año se eligió al municipio de La Ensenada como el sitio ideal, encomendando al gobierno provincial la fundación de La Plata, nombre que la tradición atribuye al autor del Martín Fierro, José Hernández.

Un equipo de urbanistas comandado por el ingeniero Pedro Benoit, fue el encargado de diseñar la ciudad, llamándose a concurso internacional para los proyectos de los edificios públicos más importantes. La Plata es reconocida por su trazado cuadrado, por sus diagonales, su bosque y por sus plazas, colocadas con exactitud en el damero cada seis cuadras. La piedra fundamental se colocó el 19 de noviembre de 1882, durante la primera presidencia de Julio Argentino Roca, en lo que sería su centro geográfico, la actual plaza Moreno, luego custodiada por el palacio municipal y la catedral gótica, rojiza al ser de ladrillos, convertida en uno de los símbolos platenses.

El discurso de Rocha sintetizó la historia que llevó a crearla y la esperanza puesta en su porvenir: “Hemos dado a la nueva capital el nombre del río magnífico que la baña, y depositamos bajo esta piedra, esperando que aquí queden sepultadas para siempre, las rivalidades, los odios, los rencores, y todas las pasiones que han retardado por tanto tiempo la prosperidad de nuestro país”.

Por ser una ciudad proyectada antes de construirse, puede afirmarse que es la primera construida en el mundo de acuerdo a las ideas republicanas, en medio del afianzamiento de la Revolución Industrial, la consagración de la ciencia positivista y el nacimiento de la utopía de una vida social y ecológicamente más armónica.

La traza de la ciudad, se caracteriza por una estricta cuadrícula y sus numerosas avenidas y diagonales. La convergencia de las dos diagonales más importantes, 73 y 74, que atraviesan la ciudad de este a oeste y de norte a sur, respectivamente, se produce en Plaza Moreno. Esta plaza, alberga enfrentados a la Municipalidad y la imponente catedral de estilo neogótico, cuyas torres de 112 metros, pudieron ser completadas recién en 1999. Puntos destacados de la ciudad son el Museo de Ciencias Naturales, el edificio de la Gobernación, la Legislatura Provincial, el nuevo Teatro Argentino y el hipódromo. Muchos de estos edificios fueron construidos al mismo tiempo en la época de la fundación de la ciudad, tras una convocatoria internacional de propuestas. Se los suele llamar “edificios fundacionales” y la mayoría se encuentra sobre el eje fundacional, que son las manzanas o bloques ubicados entre las calles 51 y 53.

Esta ciudad de espíritu europeo, invita al visitante a transitar por un lugar como pocos en el mundo. Se destacan sus 23 plazas y parques ubicados estratégicamente cada 6 cuadras e interconectadas por diagonales, las especies arbóreas que se pueden encontrar a lo largo de toda la ciudad, el Paseo del Bosque con su anfiteatro Martín Fierro, su Jardín Zoológico y Botánico de estilo victoriano, el observatorio astronómico y el prestigioso Museo de Ciencias Naturales.

La República de los niños, parque temático que más tarde inspiró a Walt Disney para la creación del parque de diversiones de Estados Unidos, es otro de los grandes atractivos de la ciudad.

En el año 2003 se inauguró el Estadio Ciudad de La Plata, sede de los eventos deportivos más importantes de la ciudad y utilizado también para conciertos musicales y diversos eventos culturales. Para el año 2010 se espera la colocación definitiva de su techo.



## Capítulo 2: Características del Turismo en La Plata

### Realidad Turística

La Plata cuenta con un amplio y rico patrimonio cultural y arquitectónico (ver “Características de la oferta”), sin olvidarnos de la traza propia de la ciudad que le confiere un aspecto como pocas ciudades en el mundo.

Sin embargo, para que una ciudad logre posicionarse en el mercado de manera tal que sea reconocida como destino turístico, deben darse una serie de condiciones que hoy en día en La Plata están ausentes. Es necesario el trabajo en conjunto y políticas gubernamentales que fomenten esta actividad, entendiendo que el turismo es una fuente de progreso económico y una posibilidad de revalorización cultural (Chias Josep, 2005).

Para comprender cuáles son las principales características que conforman la actividad en La Plata, se han realizado entrevista a líderes de opinión que representan a distintos sectores del mercado turístico local.

Los temas abordados han sido varios (ver Anexo I “Entrevistas a líderes de opinión”), pero en este caso analizaremos, desde dos ópticas distintas (ámbito público y privado), los que se refieren a políticas actuales de turismo por parte de los organismos públicos, los principales recursos turísticos de la ciudad, los actores intervinientes, la relación público/privado, la importancia de la ciudad a nivel regional, la proyección turística de la ciudad en el corto y mediano plazo y las posibles soluciones para la situación actual.

Carlos Montedoro, Licenciado en Turismo y socio gerente de la EVT “Objetivo Uno”, afirma que “La Plata no es una ciudad turística, tiene potencial pero le falta superestructura y una organización adecuada entre organismos públicos y empresarios para que el turismo se desarrolle con objetivos claros y precisos. Hay que poner en valor el patrimonio arquitectónico y complementarlo con lo cultural y los eventos. Falta un plan de desarrollo y políticas en turismo adecuadas”, indicando que hoy en día en la ciudad, el tipo de producto que se ofrece carece de diversificación y está dirigido a unos pocos nichos del mercado (turismo de negocio) que por sus características, no precisan ser motivados para que vengan a la ciudad.

Por su parte, Ana María Fischer, Licenciada en Turismo y Hotelería y Directora de Turismo de la Municipalidad de La Plata, nos dice que “el turismo recién ahora se está instalando en La Plata y se está trabajando en ello. Empezamos a armar algunos circuitos típicos como el del Eje Fundacional y fomentamos, mediante folletería, la visita a la

Catedral, el Paseo del Bosque, la República de los Niños y Meridiano V<sup>34</sup>”, dando una muestra de que el turismo, hasta ahora, no ha sido considerado como una de las actividades primordiales en la ciudad y que se está buscando atraer en mayor medida a otro tipo de turista respecto al que visita hoy en día la ciudad.

La Directora de Turismo menciona que actualmente, a diferencia de gestiones anteriores, “se está trabajando regionalmente con Berisso, Ensenada y Punta Indio. A Magdalena recién ahora le va a interesar trabajar con el turismo porque va a recibir un resarcimiento económico por parte de una petrolera<sup>35</sup> y como parte del mismo les financiarán tres proyectos, uno de ellos turístico. Magdalena, de esta manera, se va incorporar a la región y a la ciudad de La Plata le va a servir para comenzar a formar un bloque regional que le permita posicionarse como destino turístico, ya que no es reconocida como tal y se la ve simplemente como una ciudad al lado de Buenos Aires”. Fischer también destaca que hay un déficit en cuanto al turismo receptivo que no le permite a la ciudad obtener importantes ingresos por la actividad turística ya que el dinero que los visitantes erogan en La Plata es un porcentaje mínimo respecto al gasto total y, en referencia a esto dice que “los excursionistas vienen sólo por el día, no duermen y todo es vendido desde Buenos Aires. No hay una agencia de viajes receptiva fuerte”.

Juan Carlos Marino, Licenciado en Administración y dueño gerente del hostel Frankville, también coincide en este aspecto al decir que “puede haber buenas intenciones de parte del ámbito público, pero desde lo privado no hay una conciencia de desarrollo turístico clara, ya que por ejemplo los hoteles tienen una sobre demanda, por lo tanto consideran innecesarias las mejoras en sus servicios. Y el turismo receptivo es casi inexistente. Para ir solucionando este problema habría que dejar de mirar sólo lo que tenemos y proyectarnos a futuro viendo las propuestas de distintos emprendedores”.

Continuando con el análisis de esta situación en la que se encuentra la ciudad, Carlos Montedoro dice que “debe haber una capacitación adecuada para la gente que trabaja en turismo. Tiene que existir el perfil universitario pero con vocación comercial”. Al respecto, Marino coincide en que “debería haber siempre una visión empresarial para poder tener un emprendimiento propio en un futuro”. Héctor Monzón, responsable comercial y operativo del TT.OO. “DF Turismo”, también hace hincapié en este punto diciendo que “hay un desfase entre el nivel académico y la realidad que impone el mercado; debería haber más espacio curricular en las facultades para las prácticas profesionales y enseñanzas operativas”. Fischer también expresa su descontento con el nivel de los recursos humanos, resaltando que “la Dirección sólo tiene tres Técnicos en Turismo trabajando, necesitamos más profesionales”.

Ya haciendo referencia a La Plata como ciudad turística en desarrollo, Montedoro agrega que “las ciudades se venden. Si no hay impacto económico, no sirve. Hay que generar recursos a través de la comercialización; generarlos con el mismo turismo y no quedarse sólo con el presupuesto que nos dan para esta actividad. Hay que ver qué hacen el resto de las ciudades, de qué forma trabajan y ver cómo podemos implementarlo acá. La demanda está en el mundo y hay que ir a conocerla”. Fischer también hizo referencia a este asunto cuando dijo que “no hay ningún relevamiento de la gestión anterior. No se sabe qué cantidad de gente visita la ciudad. Es difícil de determinarlo porque primero habría que conocer bien cuál es nuestro mercado. Sólo sabemos que hay muchos turistas de negocios y que los residentes también visitan los sitios turísticos típicos”. Ese es otro de los puntos débiles en el que coinciden los líderes de opinión sobre el que hay

.....  
**34** » Meridiano V es un centro cultural localizado en calle 71 y 18, donde los fines de semana se realizan obras teatrales, musicales y exposiciones artísticas. Entre los años 1910 y 1977 funcionó como estación ferroviaria del Ferrocarril Provincial. Luego de permanecer por más de una década en desuso, en 1998 fue recuperado por sus vecinos como centro de esparcimiento.

**35** » Nota: el 15 enero de 1999 chocaron dos barcos petroleros en las costas de Magdalena que derramaron 5000 mts<sup>3</sup> de petróleo.

que trabajar, mencionando que no existen estudios que analicen tipología y segmento tipo del turista que visita la ciudad ni datos estadísticos que indiquen el número total de llegadas. Entonces, primero deberían solucionarse estos asuntos para luego pensar en una adecuada segmentación y estrategia de marketing para el público objetivo que queremos que se acerque a La Plata.

Tanto Jorge D. Schijman (empresario y dueño del restaurante “Oh Sole Mio”) como Marino, coincidieron en que se debe concientizar a la población local y a los actores turísticos sobre la importancia de una actividad económica como esta y los beneficios que a la sociedad en su conjunto le podría brindar. El dueño del hostel sostiene que existe una falsa creencia en la ciudad de que un emprendimiento turístico, que implique una alta erogación de dinero, no funcionará en La Plata. Él encuentra los motivos de ello en que hasta ahora los emprendimientos estuvieron faltos de una adecuada planificación previa y se basa en el hecho de que los hoteles tienen su nivel de ocupación casi al 100% y, por lo tanto, quienes gerencian estos establecimientos consideran que no es necesario innovar en el servicio e infraestructura. En relación a esta situación, recomienda concientizar a los empresarios de que una mejora en el servicio significaría una mejora en la imagen de la ciudad y ello podría beneficiar a muchos de los distintos sectores que trabajan en turismo.

Por otro lado, cuando se consultó acerca de quiénes son los competidores directos, en su mayoría coincidieron en que La Plata no tiene ninguno. La Directora de Turismo afirma que “La Plata no tiene competidores directos, ya que por su trazado es única. Y si la comparamos por tamaño, Rosario podría ser un competidor, pero está a 300 km. de Buenos Aires y nosotros sólo a 55 km., entonces no lo es”. Montedoro coincide con este diagnóstico al decir que “no hay competidores, Rosario está mucho más desarrollado, acá es todo a una escala mucho más chica”. J.C. Marino también menciona a Colonia, Montevideo y Tigre como posibles competidores, aunque reconoce que estos lugares y Rosario tienen una ventaja de años de desarrollo turístico sobre La Plata, lo que hace difícil su comparación. Sin embargo, considera que en nuestra ciudad hay una diversidad cultural que no se encuentra en esos sitios y que debiera ser uno de los ejes de desarrollo para lograr un posicionamiento a nivel nacional comparable con esos destinos.

Finalmente, se hace referencia a la situación bajo la que trabaja la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, principal organismo responsable del desarrollo de la actividad y promoción de la ciudad.

En este aspecto, los entrevistados coinciden en que hay buena voluntad y predisposición por parte de la Dirección, pero entienden que no disponen de los recursos y herramientas acordes a la importancia del organismo. Al respecto, la Directora de Turismo reconoce que “no hay presupuesto para nada, es casi inexistente, ni siquiera podemos hacer encuestas o relevamientos. Y si me preguntas por los motivos, la Municipalidad dice que hay otras prioridades. Además, no podemos contar con recursos humanos capacitados, ya que cuando un empleado público deja de ser necesario en alguna otra área del Municipio, lo envían a trabajar en Turismo”.

Continuando con las dificultades que se enfrentan a la hora de trabajar, resalta que ellos son sólo “una unidad operativa y las decisiones se toman desde la Secretaría de Modernización y Desarrollo Económico de la Municipalidad de La Plata. Yo no tengo participación en las decisiones importantes”.

Por otra parte, agrega que “se está trabajando en la imagen y promoción de la ciudad y se formará un ente mixto entre la Dirección de Turismo, la Secretaría de Cultura y la Universidad por un lado y los organismos privados de la Cámara de Turismo y la Asociación de Hoteles, por el otro”, sumándose este proyecto al periódico diálogo que hay entre las partes y así comenzar a trabajar en conjunto, conociendo las necesidades de cada

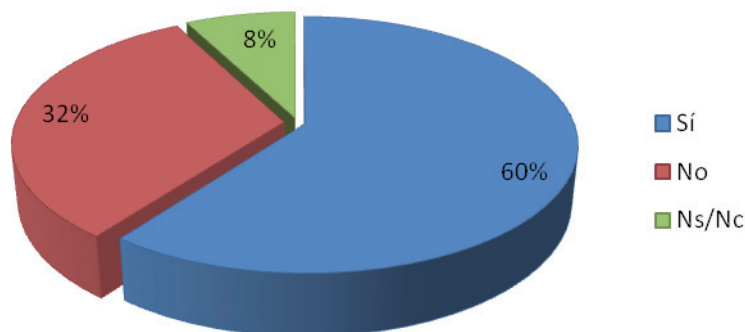
uno y buscando aunar fuerzas. Uno de los objetivos es darle mayor participación a los comerciantes, que son una de las caras visibles para el turista, brindándoles cursos de capacitación sobre turismo y manejo técnico del inglés, para poder resolver situaciones cotidianas.

Continuando con el análisis de la situación turística actual de la ciudad, complementaremos con información obtenida de la interpretación de 3 respuestas que forman parte de la encuesta (ver Anexo III, “Encuesta de calidad turística”) realizada a 120 visitantes/turistas y a residentes de La Plata en tres de los principales sitios turísticos (República de los Niños, Zoológico y Catedral) y en el único hostel de la ciudad (Frankville). El resto del análisis de la encuesta estará desarrollado en “Diagnóstico de situación de la oferta turística de la ciudad de La Plata”.

Para obtener resultados claros y precisos y lograr una lectura más detallada, se agruparán en 4 grupos según la tipología de los visitantes/turistas, de la siguiente manera: visitantes/turistas bonaerenses, visitantes/turistas del interior, visitantes/turistas internacionales y residentes locales.

En cada gráfico se representan las respuestas obtenidas por el total de los encuestados (visitantes y residentes) y luego se desarrolla cada una de las tipologías mencionadas:

### ¿Considera a La Plata una ciudad turística?



El 60% de los encuestados considera a La Plata una ciudad turística, mientras que el 32% no cree que lo sea. El restante 8% no sabe o no contesta.

#### **Visitantes/turistas bonaerenses**

El 60% considera a La Plata como una ciudad turística; el 37% no la considera una ciudad turística y; el 3% no sabe o no contesta.

#### **Visitantes/turistas del interior**

El 33% considera a La Plata como una ciudad turística; el 50% no la considera una ciudad turística y; el 17% no sabe o no contesta.

#### **Visitantes/turistas internacionales**

El 25% no considera a La Plata una ciudad turística y; el 75% no sabe o no contesta.

### Residentes locales

El 71% considera a La Plata como una ciudad turística; el 26% no la considera una ciudad turística y; el 3% no sabe o no contesta.



En este caso, el 87% volvería a visitar la ciudad, mientras que el 4% dice que no lo haría. El restante 9% no sabe o no contesta.

### Visitantes/turistas bonaerenses

El 97% volvería a visitar la ciudad mientras que el 3% contestó que no lo haría.

### Visitantes/turistas del interior

El total de ellos han contestado que volvería a visitar la ciudad.

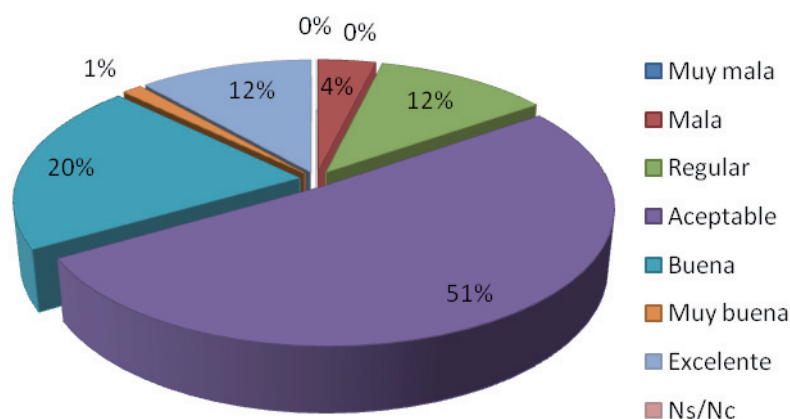
### Visitantes/turistas internacionales

El total de ellos han contestado que volvería a visitar la ciudad.

### Residentes locales

El 79% volvería a visitar la ciudad; el 3% no lo haría y; el 18% no sabe o no contesta.

### Relación entre visitantes y residentes locales



La mayoría (51%) cree que la relación entre visitantes/turistas y los residentes locales es *aceptable*, mientras que el segundo grupo más representativo (20%) considera que es *buena*. Un 12% cree que es *regular*; otro 12% que es *excelente*; un 4% cree que es *mala*; un 1% que es *muy buena*; ninguno considera que sea *muy mala*.

#### Visitantes/turistas bonaerenses

El 57% califica esta relación como *buena*; el 20% como *muy buena*; el 13% como *regular*; el 7% no sabe o no contesta; el 3% como *mala* y; nadie la considera como *muy mala* o *aceptable*.

#### Visitantes/turistas del interior

El 50% califica esta relación como *buena*; un 33% como *muy buena* y; el 17% no sabe o no contesta; nadie la considera como *muy mala*, *mala*, *aceptable* o *excelente*.

#### Visitantes/turistas internacionales

El 25% califica esta relación como *buena* y el 75% no sabe o no contesta.

#### Residentes locales

El 50% califica esta relación como *buena*; el 21% como *buena*; el 13% como *regular*; el 8% no sabe o no contesta y; el 5% como *mala*.

En las entrevistas a los referentes locales también se pudo detectar que consideran esta relación como *buena*. J.C Marino hace referencia a esto cuando dice que “me sorprende los buenos comentarios de nuestros huéspedes sobre el trato que tienen los platenses con ellos. Muchos se sorprenden gratamente” (ver Anexo I “Entrevistas a líderes de opinión”).

## Características de la Demanda

Conocer a la demanda nos permitirá entender la tipología del visitante/turista que viene a la ciudad, por lo tanto, si identificamos las características de cada uno de esos grupos, podremos comprender cuáles son las necesidades de cada segmento y qué debería ofrecerle la ciudad para satisfacer las mismas. Es así como se desarrolla una posición competitiva basada en el conocimiento de las motivaciones y el grado de satisfacción de las propuestas ofrecidas (Fuente: Molinari G., Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008).

Utilizar herramientas de medición para analizar las distintas variables que componen a la demanda, nos permitirá conocer con detalle el comportamiento de nuestro público objetivo, y en base a ello, se podrán establecer las acciones concretas a ejecutar, tales como la adaptación de los productos y servicios a las nuevas exigencias, modificar las desviaciones de las proyecciones, formular argumentos promocionales y de ventas efectivos, elegir los canales de distribución más adecuados y realizar inversiones en calidad, equipamiento e infraestructura necesaria.

El análisis de la demanda turística de la región constituye uno de los puntos más difíciles de evaluar debido a la falta de información estadística al respecto. No existe una política de generación de información estadística sistemática en la ciudad. (Ana María Fischer, ver Anexo I “Entrevistas a líderes de opinión”)

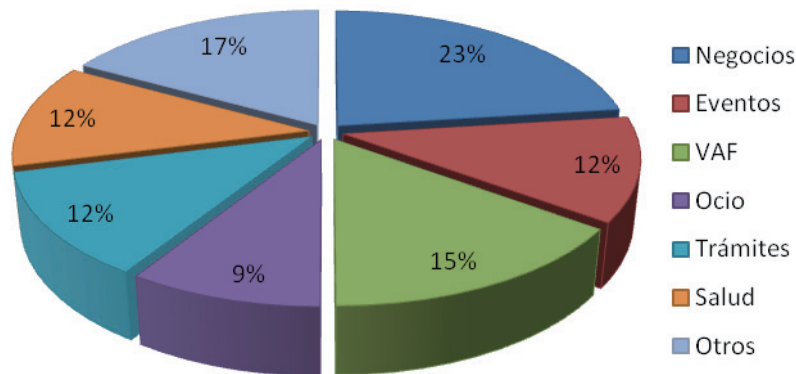
A continuación se describen las principales características de la demanda, detectadas en un trabajo de investigación realizado en 2008 para la Municipalidad de La Plata y en base a 300 visitantes que se hospedaron en hoteles de la ciudad (Fuente: Molinari G., Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008).

### **Motivo de viaje de los visitantes**

Según los datos aportados por el “Informe Avance Turismo 3”, los motivos más importantes por los que los visitantes vienen a la ciudad son: negocios, trámites, visita a familiares, salud, eventos y trámites. Aquellos que se acercan a la ciudad por motivo de ocio son un porcentaje menor respecto del total de los encuestados en el mencionado informe, dejando en evidencia que el turismo recreativo aun es una actividad poco desarrollada en el destino. También se destaca que La Plata cuenta con una estacionalidad de características distintas respecto de los destinos turísticos típicos, ya que en los meses de Diciembre a Marzo (tradicionalmente los de mayor ocupación hotelera en los destinos de sol y playa) la ocupación hotelera se encuentra en su nivel más bajo del año. La razón es que al ser un destino que recibe mayormente visitantes por turismo de negocios y trámites, en el período de receso estival y de invierno esa demanda baja considerablemente. En cambio, durante el resto del año la actividad se encuentra en su período de mayor afluencia por los motivos expuestos anteriormente.

Las razones por las cuales los visitantes se hospedan en la ciudad están relativamente equilibradas, es decir, ninguna se destaca considerablemente sobre las demás, exceptuando el turista de negocios, que representa un 23% de las encuestas realizadas.

### Motivo de viaje de los visitantes



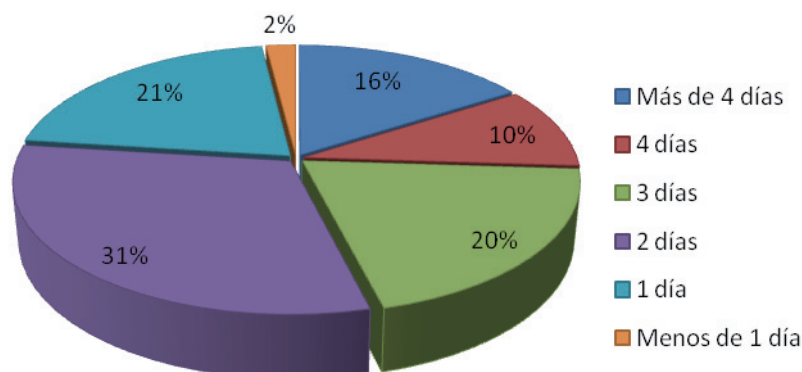
Fuente: Molinari Gloria, Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008.

El viaje por ocio representa el 9% del total de las visitas, lo que muestra que la actividad turística de ocio aún no está desarrollada en la ciudad. Consultados los líderes de opinión sobre si consideran a La Plata una ciudad turística, todos coincidieron en que no lo es y que para revertir esta situación hace falta un trabajo de planificación y restructuración fuerte.

### Característica de la Visita

- » Del total de los 300 encuestados podemos inferir que en su mayoría suelen venir acompañados por familiares o compañeros de trabajo (57%) y el resto lo hacen solos (43%).
- » El 72% de los visitantes suele hospedarse de 1 a 3 días

### Estadía promedio



Fuente: Molinari Gloria, Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008.

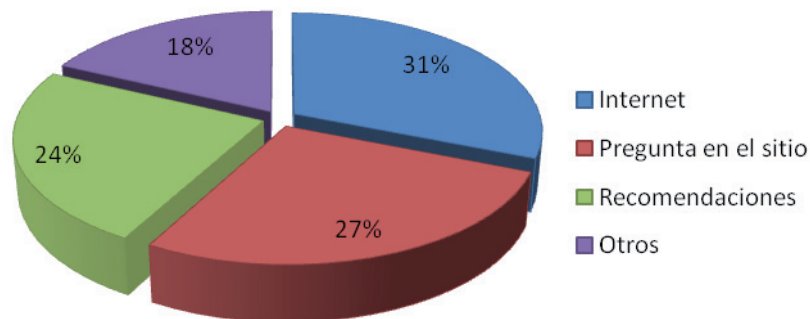
### Búsqueda de Información previa

En el mismo trabajo de campo se analizó cuáles son las herramientas comunicacionales más utilizadas por los visitantes al momento de elegir dónde hospedarse en la ciudad.

La cantidad de gente que busca información previa sobre los distintos hoteles es del 55%, el resto no lo hace por los siguientes motivos:

- » Hotel asignado por la empresa
- » Reserva previa por el congreso donde asiste
- » Convenios con la institución a la que pertenece
- » Conocimiento previo.

### Medios de consulta sobre el hospedaje



Fuente: Informe Avance Turismo 3, Molinari Gloria, UNLP, 2008.

Sobre los medios de comunicación más utilizados para buscar información sobre los hoteles, se destacan del resto: Internet, la consulta en el lugar y la recomendación boca a boca.

### Momentos del año en que visitan la ciudad

La mayor afluencia de visitas en la ciudad de La Plata ocurre durante un período prolongado de aproximadamente 10 meses y se aprecia una disminución de la demanda sólo durante el receso estival y el de invierno.

### Tipologías de los visitantes/turistas

Seguidamente, se caracteriza cada una de las tipologías de visitantes/turistas mencionados anteriormente, basándonos en las características y definiciones utilizadas por Cravero en su trabajo de tesis<sup>36</sup>

### Turistas por negocios

Por lo general suelen ser empresarios, ejecutivos, comerciantes y otros profesionales

<sup>36</sup> » CRAVERO S., *Análisis del posicionamiento e imagen de la ciudad de La Plata*, págs. 24 y 25 (Turistas que visitan La Plata), 2008.

que visitan el destino con distintos objetivos (crear negocios, captar clientes o prestar servicios). Su estacionalidad es invertida a la vacacional, por lo cual resulta de gran importancia para el sector. El cliente suele ser de alto poder adquisitivo y realiza actividades fundamentalmente urbanas con necesidades de infraestructuras muy concretas (OMT, 1993). Es el segmento más importante de la ciudad y el que ocupa mayor cantidad de plazas hoteleras durante los días de semana, generando un importante consumo de otros servicios (restauración, medios de transporte) que se traduce en un impacto económico positivo sobre el destino. En los turistas por negocio, el motivo de viaje es laboral, o desde otra perspectiva, una razón ineludible sobre la cual generalmente no se puede optar. Por lo tanto, este segmento podría describirse como “no motivable”, ya que su decisión de viaje está sujeta a otros factores independientes a sus gustos y preferencias sobre el lugar en sí mismo. Es un segmento que no necesita despertar el deseo de viaje.

### **Turista por eventos**

El motivo real de la visita viene dado por un evento especial. Al igual que en el caso anterior, la visita al destino es una oportunidad también para realizar actividades más allá de las que componen la agenda del visitante, buscando que visiten distintos atractivos de la ciudad. Así se genera una oportunidad de promoción del destino a un costo relativamente bajo, ya que este segmento no necesita ser motivado a visitar la ciudad, sino que se debe trabajar en actividades una vez que se encuentran en la ciudad.

### **Turismo administrativo (trámites)**

La Plata como capital de la provincia de Buenos Aires y principal centro administrativo de la misma alberga un gran número de importantes organizaciones privadas y públicas de diferentes sectores que atraen visitantes desde distintos puntos del país.

### **VAF (visitas a amigos y familiares)**

La Plata es una ciudad universitaria que actualmente cuenta con 17 Facultades, donde estudian 90.000 alumnos y un gran porcentaje de ellos provienen del interior del país y, en menor medida, del exterior. Esto genera un movimiento constante de personas que arriban a la ciudad.

### **Turismo salud**

La Plata cuenta con algunos de los mejores centros de salud de la provincia de Buenos Aires, así como excelente personal calificado; este es otro de los factores

por el cual muchas personas deciden viajar a la ciudad, según lo expresa la tesis de grado “Análisis del posicionamiento e imagen de la ciudad de La Plata”<sup>37</sup>.

### **Turistas por ocio**

Hace referencia a personas que deciden visitar un lugar por placer o motivos recreativos y de ocio. Eligen un destino entre varios, por una razón que puede venir de estímulos, sensaciones, el deseo de conocer un lugar y/o realizar alguna actividad específica.

---

**37** » CRAVERO S., *Análisis del posicionamiento e imagen de la ciudad de La Plata*, págs. 24 y 25 (Turistas que visitan La Plata), 2008.

Es aquí donde se puede influir en el deseo a la hora de la elección del destino, y donde se debe trabajar para conocer los intereses, gustos, expectativas y comportamiento de los visitantes y actuar en consecuencia. En los otros segmentos analizados resulta poco necesario realizar acciones de promoción turística, ya que la decisión de viaje viene dada por factores extrínsecos.

#### **Turismo educativo:**

El turismo educativo o escolar y de recreación infantil es otro de los segmentos importantes. Instituciones educativas arriban al destino con el objetivo de educar a los alumnos a través de las vivencias y la participación activa, como es el caso del Museo de Ciencias Naturales y la República de los Niños.

#### **Turismo universitario:**

Incluye aquellas personas que viajan al destino con fines educativos universitarios, en este caso, es la Universidad de La Plata el principal promotor en la llegada de estudiantes y profesores provenientes desde distintos puntos del país y el exterior.

## Características de la Oferta

---

*La oferta turística es el conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados de forma que estén disponibles en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas.<sup>38</sup>*

---

Ésta se divide en:

La **oferta básica** está constituida por aquellos bienes y servicios de carácter netamente turísticos<sup>39</sup> Se compone de:

**Empresas turísticas:** Prestan el servicio directo al turista. Empresas de alojamiento, de transporte, etc.

**Recursos turísticos:** Se basan en los atractivos con que cuenta un determinado destino, ya sean de orden natural, histórico-monumental, cultural, folclórico, y son la motivación principal de la visita.

**Infraestructura:** Son todos aquellos componentes físicos necesarios para el desarrollo de la actividad, ya sean públicos o privados. Ej.: Carreteras, puertos, etc.

**Superestructura:** son las decisiones a nivel político que se toman en el destino y que actúan como facilitadores para el desarrollo del turismo o por el contrario, ponen barreras al normal funcionamiento de esta actividad. Ej.: exención de impuestos a nuevos emprendimientos turísticos.

Este punto fue desarrollado cuando hablamos de la “realidad turística de La Plata” (ver

<sup>38</sup> » CHIAS, Josep, *El negocio de la felicidad*, Prentice Hall, Madrid, 2005.

<sup>39</sup> » VOGELER Ruiz C. y HERNANDEZ E., *El mercado turístico*, Centro de Estudios Ramón Areces. 1999.

## Capítulo 2).

La **oferta complementaria** son las empresas, servicios y establecimientos que con su actividad contribuyen a la diversificación de la oferta y desarrollo del turismo y tienen en común el hecho de estar orientadas a completar la oferta turística básica de un destino.<sup>40</sup>

Se compone de:

Restaurantes, bares, teatros, instalaciones deportivas, cines y otros.

Una vez establecida esta diferenciación, pasaremos a identificar la **oferta turística de La Plata**. Para ello, se describirán los siguientes aspectos:

### Características de la estructura hotelera

Basándonos en los datos obtenidos en el estudio de campo realizado en 2008 en el marco del Informe Avance Turismo 3<sup>41</sup>, podemos inferir que hay un claro predominio de una estructura hotelera de carácter intermedio con casi el 50% de los hoteles clasificados como de 3 estrellas, sólo uno en la categoría de 4 estrellas, uno clasificado como Apart y el resto de entre 1 y 2 estrellas. El tamaño promedio es de 35 habitaciones con una capacidad de 76 plazas cada uno de ellos. La desagregación de la estructura hotelera por categorías refleja que a mayor categoría, mayor es el número de habitaciones y de plazas, así como también lo son las comodidades. En relación al primer aspecto, el promedio es de 45 habitaciones y 85 plazas para los hoteles categorizados como de 3 estrellas; y de 22 habitaciones y 42 plazas para los de menor categoría. A su vez, la mayoría de los hoteles de categoría igual o superior a 3 estrellas, cuentan entre sus comodidades con estacionamiento, snack-bar y salones o restaurante; el mayor número de los hoteles de categoría igual o inferior a 2 estrellas sólo cuentan con snack-bar.

En el año 2008 se inauguró un tipo de alojamiento inexistente hasta el momento en la ciudad: el primer hostel (hostal), Frankville, que cuenta con una capacidad de 32 plazas, distribuidas de la siguiente manera:

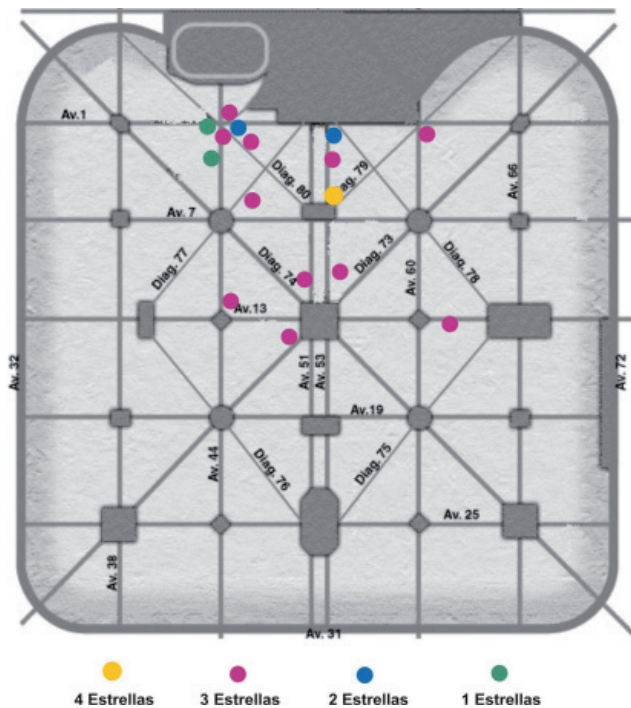
- » 4 habitaciones cuádruples (16 plazas)
- » 2 habitaciones séxtuples (12 plazas)
- » 1 habitación doble (2 plazas)
- » 1 habitación matrimonial (2 plazas)

---

40 » Ibídem 39.

41 » MOLINARI G., Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008

## Ubicación geográfica de la oferta



Fuente: MOLINARI G., Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008.

### Recursos turísticos (Fuente: Molinari G., Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008)

La Plata y el Gran La Plata cuentan con un patrimonio extenso y que forma parte de la oferta turística, además de su singular trazado urbanístico. A continuación se destacan aquellos sitios que mayor relevancia tienen para este trabajo:

- » La Universidad Nacional, reconocida mundialmente, con sus 17 unidades académicas, Institutos y Comisiones Científicas, 90.000 alumnos aproximadamente y más de 100 postgrados, entre Maestrías, Especializaciones y carreras de postgrados.
- » Observatorio Astronómico, Museo de Ciencias Naturales con colecciones únicas y 28 museos más; entre los que se destacan el de Bellas Artes, el de la Catedral, el Archivo Histórico y la colección Azzarini de instrumentos musicales.
- » Iglesia Catedral, Basílicas del Sagrado Corazón, de San Ponciano y varias parroquias de diversos estilos y antigüedad
- » Edificios públicos y privados de variada y diferente riqueza arquitectónica: Pasaje Dardo Rocha, Municipalidad, varios ministerios, facultades y escuelas, Casa de Gobierno, Legislatura, Palacio de Justicia, sede central de la UNLP, Bancos de la Nación Argentina, Hipotecario y de la Pcia. de Buenos Aires, Hospital de Niños, Casa Le Corbusier, Palacio Campodónico, Teatros Coliseo Podestá, Argentino, La Nona, Opera y Princesa, varios cines y antiguas estaciones del ferrocarril.
- » Hipódromo, Autódromo e instalaciones funcionales e integrales en sus principales clubes deportivos (Estudiantes de La Plata, Gimnasia y Esgrima La Plata, Universitario, La Plata Rugby, Los Tilos, Hípico de City Bell, YPF, Everton, Defensores de Cambaceres, Universal, Villa San Carlos, Estrella y Social de Berisso, etc.), centros de fomento y entidades sociales de amplia tradición.
- » Parques internos de la ciudad (Paseo del Bosque, Jardín Botánico, Zoológico, Jardín de la Paz, Saavedra, San Martín, etc.) y áreas cercanas, verdaderos paraísos naturales de gran belleza (Parque Pereyra Iraola, ECAS, zona protegida del Río de

La Plata, y los Parques Ecológico y Gral. Rodríguez)

- » Localidades típicamente residenciales, como Gonnet, City Bell, Villa Elisa, Parque Sicardi, etc. con amplios espacios verdes y countries junto a barrios con raigambre y estilo propio (Tolosa, Gambier, Los Hornos, Cambaceres, Gorina, etc.) y otras zonas típicamente rurales con encantos escondidos, producción agrícola importante y artesanías regionales (alcauciles, frutilla, flores, aves de corral, embutidos, dulces, cueros, etc.) como Bavio, Poblet, Etcheverry, El Pato, Gómez, Olmos, Abasto, Gorina, etc.

### Oferta de servicios de intermediación turística: agencias de viajes

El número total de Agencias de Viajes asciende a 22 en la localidad de La Plata, a la fecha de Julio de 2009.

**Cuadro 6**

Nombre	Dirección	Categoría
Agencia Hispano Argentina	49 N° 689	EVT
Andares Viajes y Turismo	48 N° 632, Piso 5°, Of. 65	EVT
Argenmundo	45 N° 549	EVT
Confort Turismo	6 N° 668	EVT
Cronos	47 N° 373 Piso PB Of. A	EVT
Della Croce Tours	48 N° 632 Piso 4 Of. 57	EVT
Eratour	46 N° 666 bis	EVT
Estilo Viajes	49 N° 426	EVT
Euomar Turismo	74 Nro. 1523	EVT
For Export	6 N° 1169	EVT
Jet Tour	10 N° 820 1/2	EVT
Irazabal Turismo	1 N° 1402	EVT
Objetivo Uno	48 N° 920 Piso 4 Of. A	EVT
Pronto Viajes y Turismo	48 N° 630 Of. 28	EVT
Puerto Aéreo Viajes	12 N° 654	EVT
Saulnier Turismo	Av. 7 N° 727 Of. 22	EVT
Sicilia Turismo	Av. 7 N° 731 Of. 2	EVT
Turiartes	Diag. 74 N° 941	EVT
Turismo La Plata	44 Nro. 641	EVT
Vedra Travel	Av. 60 N° 691 local 1	EVT
Viajes Oggiono	43 N° 612	EVT
Viajes Rocha	48 N° 630	EVT

### **Turismo receptivo**

Como hemos mencionado anteriormente, La Plata carece de agencias de viajes de turismo receptivo. Sólo el TTOO “DF Turismo” vende excursiones para recorrer la ciudad, aunque las mismas no tienen salidas regulares, sino que son a pedido del cliente y con guías y transporte privado. Básicamente, lo que se ofrece es un recorrido que incluye visitas a la Catedral y su museo, a la Plaza San Martín, el Palacio Legislativo, la Casa de Gobierno, el Teatro Argentino, el Pasaje Dardo Rocha y al Museo de Ciencias Naturales donde los visitantes pueden optar por un servicio de guía privado del museo. Este recorrido es de medio día y los precios son los siguientes:

- » \$ 224 para una persona
- » \$ 235 para dos personas
- » \$ 255 para tres personas

Existe otra opción de día completo en la que además de visitar los lugares mencionados, también se irá a la República de los Niños y el Parque Pereyra Iraola e incluye un almuerzo en una parrilla de la ciudad.

En este caso, los precios son los siguientes:

- » \$ 518 para una persona
- » \$ 585 para dos personas
- » \$ 551 para tres personas

Otras agencias de viaje locales no consideran al turismo receptivo como un mercado redituable para sus empresas, por lo tanto, no se hacen esfuerzos comerciales en este sentido.

### **Oferta gastronómica** (Fuente: Molinari G., Informe Avance Turismo 3, UNLP, 2008)

El siguiente cuadro detalla a la gran mayoría de los establecimientos de restauración de la ciudad, ya que la oferta de este sector se está expandiendo continuamente.

El rubro gastronómico ha crecido en los últimos años, aunque no se puede adjudicar este crecimiento al turismo, ya que muchos de sus habituales clientes son residentes locales. Sin embargo, sigue siendo una buena oferta complementaria para los visitantes/turistas, quienes podrán encontrar en la ciudad distintas variedades culinarias.

**Cuadro 7****Aproximación a la estructura de oferta gastronómica en la Ciudad de La Plata**

Nombre del establecimiento	Dirección	Categoría	Nombre del establecimiento	Dirección	Categoría
1887	6 y 56	Restaurante	Almendra	8 y 57	Restobar
A Tavola	53 N°485	Restaurante	Barra del Bosque	57 y 115	Restobar
Abruzzese	42 y 4	Restaurante	Bayres	11 N°1184	Restobar
Antiguo Corralón	Diag74 N°2317	Restaurante	El Fueye	10 N°692	Restobar
Centro Basco	14 y 58	Restaurante	La Previa	47 N°787	Restobar
Club Español	6 N°1030	Restaurante	Vitaminas	Diag. 74 N°1640	Restobar
Club Everton	14 N°1528	Restaurante	Rinconada	42 N°725	Parrilla-restaurante
Dante	41 y 15	Restaurante	Bus sandwichería	Diag. 74 y 41	Bar-cafetería
Del Consejo	10 N°720	Restaurante	Café Habana	49 N°780	Bar-cafetería
Don Quijote	Pza. Paso N°146	Restaurante	Café Madrid	43 y 8	Bar-cafetería
La Aguada	50 y 8	Restaurante	Ciao	Diag. 74 N°1508	Bar-cafetería
La Huella	Pza. España N°164	Restaurante	De Cuba	Diag. 74 y 50	Bar-cafetería
La Taberna	7 y 38	Restaurante	El Horno	9 N°861	Bar-cafetería
La Vecchia Seniors	Diag.74 N°1566	Restaurante	El Parlamento	7 y 51	Bar-cafetería
Nuevo Español	6 N°1030	Restaurante	El Pueblito	Diag. 74 N°2168	Bar-cafetería
Nuevo Mundo	50 N°628	Restaurante	Hoggie	50 N°748	Bar-cafetería
Mezzogiorno	8 y 50	Restaurante	Ocampos	71 y 18	Bar-cafetería
Pasta y Punto	47 N°787	Restaurante	Patrimonio Bar	Diag. 74 N°2145	Bar-cafetería
Primo Piatto	Centenario y Alvear	Restaurante	Picasso	9 y 53	Bar-cafetería

Prop.ca- ballos de carrera	Diag 80 N°146	Restaurante	Super Ocho	8 y 51	Bar-cafetería
Puerto Banus	33 N°819	Restaurante	Casablanca	9 N°970	Pizzería
Puerto Cen- tenario	Centenario y 465	Restaurante	Flamingo	8 y 61	Pizzería
Sardis	48 N°759	Restaurante	La Gasolera	8 y 44	Pizzería
Terrace	Diag. 74 y 49	Restaurante	La Rambla	51 N°635	Pizzería
Zocco	Diag. 74 N°160	Restaurante	La Trattoria	47 y 10	Pizzería
Comaqui	Centenario y Alvear	Parrilla-res- taurante	La Trattoria	Centenario y 504	Pizzería
Don Clemen- te	44 N°2651	Parrilla-res- taurante	Master Pizza	Centenario y 508	Pizzería
El Chaparral Platense	116 y 60	Parrilla-res- taurante	Nativo Pizza	47 y 11	Pizzería
El Nuevo Argentino	5 y 50	Parrilla-res- taurante	Cervecería Alemana	10 y 57	Cervecería
El Paraíso de Caín	Belgrano y 501	Parrilla-res- taurante	Cervecería Modelo	54 y 5	Cervecería
El Rancho de Don Enri- que	Centenario 9y10	Parrilla-res- taurante	El Viejo Fondín	71 N°1075	Cervecería
La Alterna- tiva	5 y 54	Parrilla-res- taurante	Durango	Centenario y 503	Pub-restau- rante
La Carreta	Centenario y Alvear	Parrilla-res- taurante	Wilkenny	11 y 50	Pub-restau- rante
La Isla	122 y 66	Parrilla-res- taurante	Mc Donald's	47 y 8	Comidas rápidas
La Linterna	Diag. 79 y 60	Parrilla-res- taurante	Mc Donald's	50 y 8	Comidas rápidas
La Posta del asador	Belgrano y 495	Parrilla-res- taurante	Mc Donald's	Centenario y 504	Comidas rápidas
Los Cardos	10 N°810	Parrilla-res- taurante	La Vizcache- ra	10 y 48	Peña
Los Cardos	Centenario y 512	Parrilla-res- taurante	Carlitos	50 N°634	Comidas rápidas
Los Discos	4 y 48	Parrilla-res- taurante	City Bar	Diag. 74 N°1482	Pub-restau- rante
Los Herman- nos	Centenario y 11	Parrilla-res- taurante	Crillón	Diag.74 y 8	Restaurante

Mama Mía	Centenario N°721	Parrilla-restaurante	Edgardo	71 y 17	Restaurante
Mi cuñado	520 y 17	Parrilla-restaurante	El Fogón	49 N°302	Parrilla-restaurante
Parrilla el Pampa	57 N°887	Parrilla-restaurante	Juan	80 N°820	Restaurante
Posta Azul	Centenario y 465	Parrilla-restaurante	Kalabaza	68 y 25	Restaurante
Posta Centenario	Centenario y 492	Parrilla-restaurante	El Rodeo	51 N°457	Parrilla-restaurante
Rincón verde	11 y 49	Parrilla-restaurante	La Barra	42 N°418	Restaurante
Bar Imperio	17 y 71	Bar-restaurante	La Brasera	44 y 8	Parrilla-restaurante
Café de las Artes	6 y 49	Bar-restaurante	La Cucaracha	9 N°865	Restaurante
Islas Malvinas	50 y 19	Bar-restaurante	La Enramada	Belgrano y Lacroze	Restaurante
El Copetín	Diag. 74 y 59	Bar-restaurante	La Familia	6 N°1026	Restaurante
La Banda	54 y 8	Bar-restaurante	La Rubia	11 y 49	Restaurante
La Esquina	8 y 47	Bar-restaurante	La Tranquera	Centenario y 507	Parrilla-restaurante
La Ley	13 y 47	Bar-restaurante	LeCaprise	59 N°872	Restaurante
Mapuche	Centenario y 508	Bar-restaurante	Los Amigos	63 N°760	Restaurante
Platea 10	10 y 50	Bar-restaurante	Mesón Español	10 N°1305	Restaurante
			Parada 47	47 N°642	Parrilla-restaurante

**Fuente:** Boletín de información turística de la ciudad de La Plata, Municipalidad de La Plata, 2008.

# Título II: Diagnóstico de Situación de la Oferta Turística de la Ciudad de La Plata

---

## Capítulo 3: Análisis de las Encuestas a Visitantes y Residentes

En esta parte del trabajo nos encargaremos de analizar las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a 120 visitantes/turistas de La Plata y residentes locales (ver Anexo III), en tres de los principales sitios turísticos (República de los Niños, Zoológico y Catedral) y en el único hostel de la ciudad (Frankville). Para obtener resultados claros y precisos, se identificarán cada uno de los 22 **factores de análisis** que caracterizan a las condiciones naturales, culturales, sociales y de infraestructura de La Plata<sup>42</sup>. Los encuestados debían ponderar cada uno de ellos según su grado de preferencia.

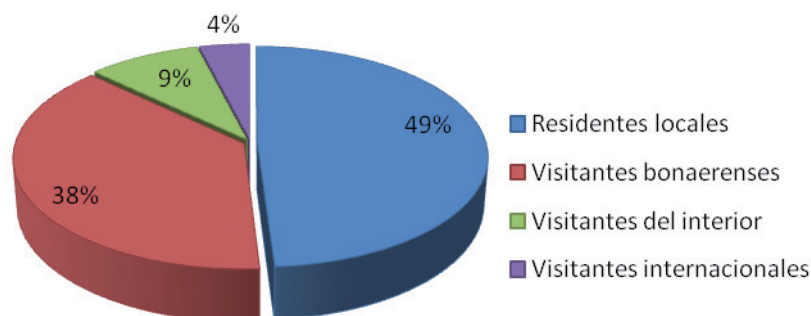
Como ya se comentó en el Capítulo Metodología, el universo de estudio está compuesto por 4 grupos: residentes locales, visitantes/turistas bonaerenses, visitantes/turistas del interior del país y visitantes/turistas internacionales.

A continuación se refleja el porcentaje que representa cada uno de estos grupos en el total de encuestados, para entender el peso relativo de cada uno de ellos en los resultados finales de las encuestas. A su vez, se identifica el perfil de cada uno de estos grupos de acuerdo a los datos obtenidos.

---

<sup>42</sup> » Los 22 factores de análisis surgen de estudios previos tomados como modelo (tesis citadas en la bibliografía) y de las opiniones de los referentes locales entrevistados.

### Composición del universo de estudio



Lectura del cuadro:<sup>43</sup>

**Residentes locales:** grupo compuesto por 59 personas sobre un total de 120. Esto representa al 49% del total de encuestados.

El 58% son mujeres y el 42% hombres. Los grupos de edades que más los caracteriza son aquellos entre 25 y 29 y entre 35 y 39 años, ambos con un 24%; el 34% ha finalizado los estudios terciarios/universitarios; el 24% tiene un ingreso mensual entre \$2351 y \$5500. El 97% de ellos visitó los sitios turísticos acompañado al menos por una persona más y de ese grupo, el 21% lo hizo acompañado por 2 personas; el 63% utilizó su auto particular como medio de transporte; el 25% conoce todos los atractivos turísticos que se enumeran en la encuesta; al 48% le recomendaron los sitios que visitó.

**Visitantes/turistas bonaerenses:** grupo compuesto por 46 personas sobre un total de 120. Esto representa al 38% del total de encuestados.

El 60% de este grupo son hombres y el 40% mujeres; el grupo de edad que más los caracteriza es aquel entre 35 y 39 con un 23%; el 40% ha finalizado los estudios terciarios/universitarios; el 40% tiene un ingreso mensual entre \$2351 y \$5500. El 93% vino a La Plata acompañado y de ellos el 29% lo hizo con 3 personas más; el 90% se trasladó en su automóvil particular; el 73% vino a pasar el día a la ciudad y regresó a su lugar de residencia habitual; del 20% que pernoctó en la ciudad, el 77% aun no había decidido en dónde hospedarse al momento de ser encuestados; la mayoría (60%) vino por motivo de ocio; el 61% visitó la República de los Niños, el 53% la Catedral, el 43% el Paseo del Bosque, el 47% el Zoológico, el 10% el Teatro Argentino, entre los lugares más visitados; al 67% le recomendaron los lugares visitados.

**Visitantes/turistas del interior del país:** grupo compuesto por 10 personas sobre un total de 120. Esto representa al 9% del total de encuestados.

El 90% de este grupo son mujeres mientras que el 10% son hombres; el grupo de edad que más los caracteriza es aquel entre 25 y 29 años, con un 33%; el 100% ha finalizado los estudios terciarios/universitarios; un 30% tiene un ingreso mensual entre \$2351 y \$5500. El 67% visitó los lugares de interés acompañado por una o más personas; a su vez, el 50% de ellos lo hizo con 4 personas más; el 67% vino a la ciudad con su automóvil particular; el 50% se quedó dos días en La Plata; el 55% se hospedó en

<sup>43</sup> » Las respuestas que hacen referencia a los sitios turísticos visitados corresponden a los resultados de una pregunta con opción múltiple, por lo tanto, cada encuestado puede haber visitado uno o más lugares.

casa de amigos o familiares; el 50% visitó todos los lugares propuestos en la encuesta, el 45% la República de los Niños, el 31% el Zoológico y el 23% el Paseo del Bosque; el 60% visitó esos lugares porque se los recomendaron.

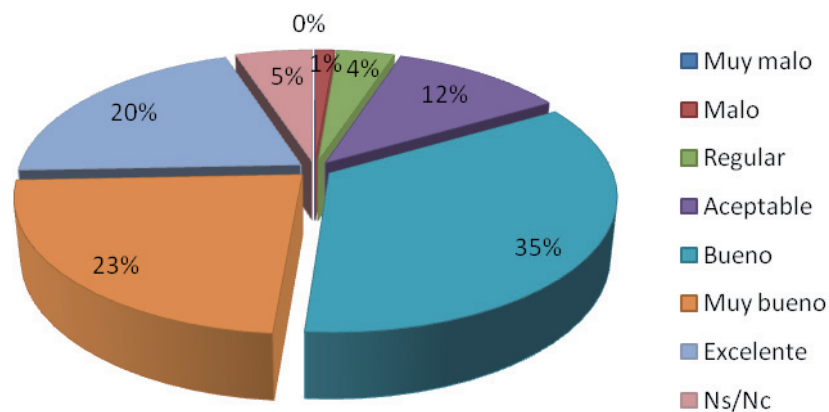
**Visitantes/turistas internacionales:** compuesto por 5 personas sobre un total de 120. Esto representa al 4% del total de encuestados.

El 50% de este grupo está compuesto por hombres y el 50% por mujeres; el grupo de edad que más los caracteriza es aquel entre 20 y 24 años, con un 50%; el 50% ha finalizado los estudios terciarios/universitarios; los ingresos mensuales de ellos está distribuido en iguales porcentajes entre quienes ganan \$1001 y \$1200, \$1601 y \$2350 y más de \$5500. El 75% vino solo a la ciudad; la mayoría (53%) vino en ómnibus regular a La Plata; el 75% de ellos se quedó 2 días o más en la ciudad; el 75% manifestó estar en la ciudad por motivos de estudio; el 55% visitó la Catedral, otro 55% la República de los Niños, el 40% el Paseo del Bosque, entre los lugares más concurridos; al 30% de ellos le recomendaron los sitios que visitaron.

Una vez establecida esta diferenciación y los rasgos de cada grupo, se procede a la presentación de los gráficos de cada uno de los 22 factores de análisis mencionados. Aquí, se refleja el porcentaje de los resultados obtenidos por el total de los encuestados, tanto residentes como visitantes.

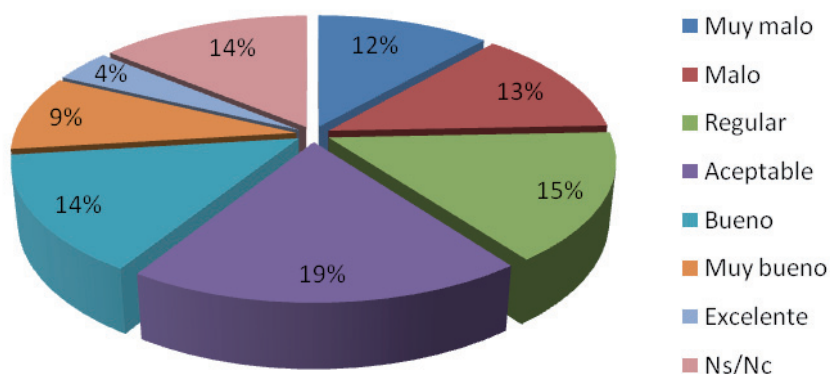
Para lograr una lectura más sencilla, se respeta el orden en que aparecen en la encuesta.

#### Entorno paisajístico de la ciudad



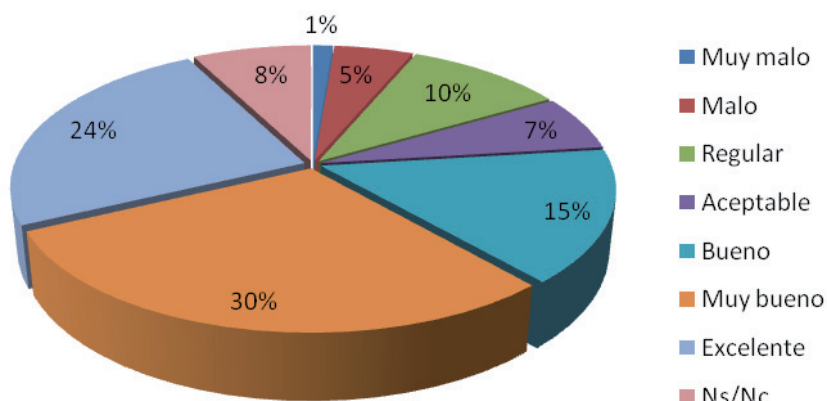
El 35% considera que el entorno paisajístico de la ciudad es bueno; el 23% cree que es *muy bueno*; el 20% que es *excelente*; el 12% que es *aceptable*; el 5% no sabe o no contesta; el 4% que es *regular* y el 1% que es *malo*; nadie cree que sea *muy malo*.

### Nivel de seguridad en la ciudad



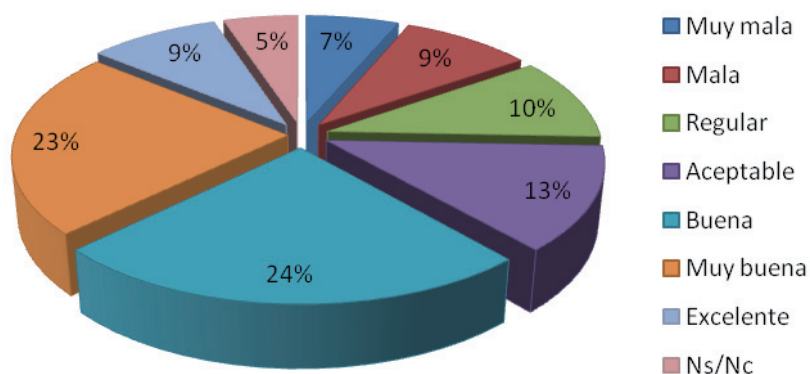
El 19% considera el nivel de seguridad *aceptable*; el 15% que es *regular*; el 14% que es *bueno*; otro 14% no sabe o no contesta; el 13% que es *malo*; el 12% que es *muy malo*; el 9% que es *muy bueno*; el 4% que es *excelente*.

### Accesos a la ciudad



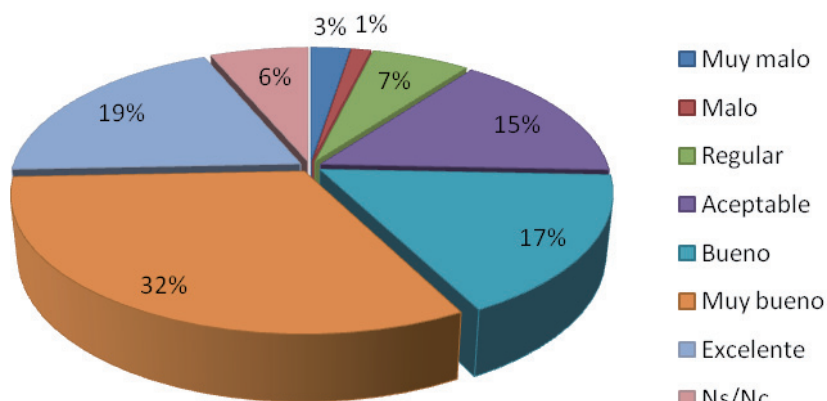
Aquí podemos observar que el mayor porcentaje (30%) concuerda en que los accesos son *muy buenos*; el 24% que son *excelentes*; el 15% que son *buenos*; el 10% que son *regulares*; el 8% no sabe o no contesta; el 7% que son *aceptables*; el 5% que son *malos*; el 1% que son *muy malos*.

### Limpieza de la ciudad



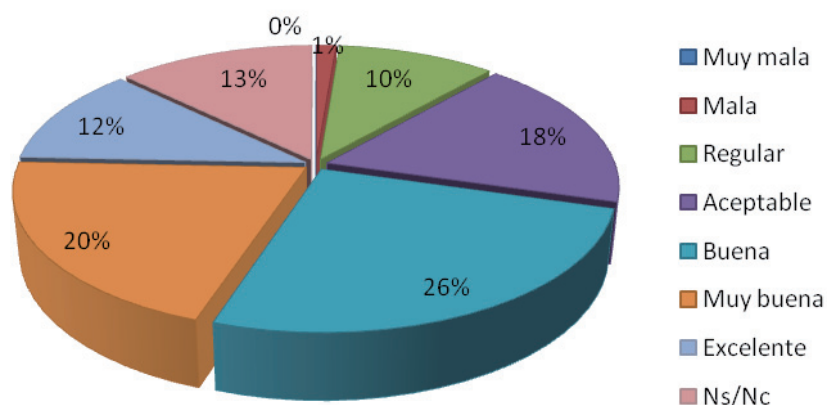
El mayor porcentaje (24%) concuerda en que la limpieza de la ciudad es *buena*; el 23% que es *muy buena*; el 13% *aceptable*; el 10% *regular*; el 9% *excelente*; otro 9% *mala*; un 7% *muy mala*; un 5% no sabe o no contesta.

### Estado de los espacios verdes



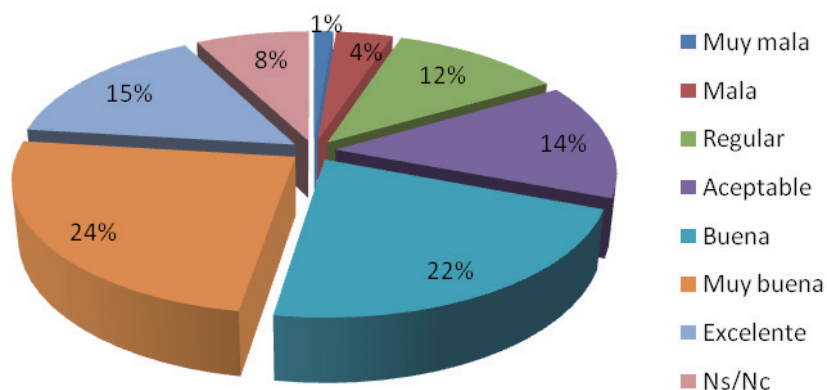
El 32% cree que el estado de los espacios verdes es *muy bueno* y un 19% que es *excelente*; un 17% que es *bueno*; un 15% *aceptable*; un 7% *regular*; un 6% no sabe o no contesta; un 3% *muy malo*; un 1% *malo*.

### Oferta gastronómica



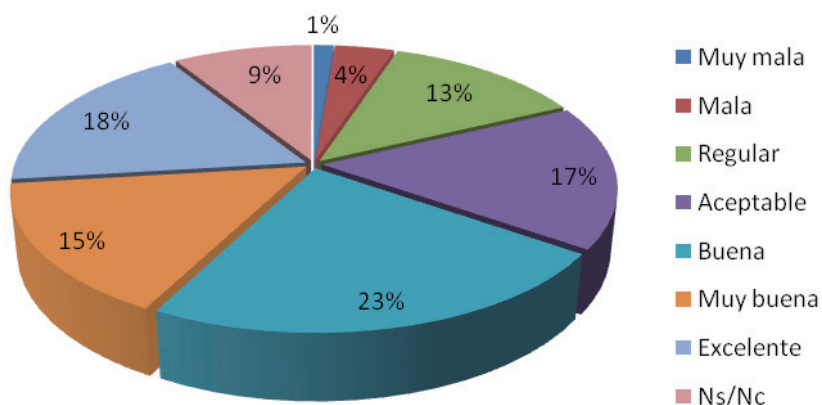
El 26% cree que la oferta gastronómica es *buena*; el 20% que es *muy buena*; el 18% *aceptable*; el 13% no sabe o no contesta; el 12% *excelente*; el 10% *regular*; el 1% *mala*; nadie consideró la oferta gastronómica como *muy mala*.

### Oferta de recreación y ocio



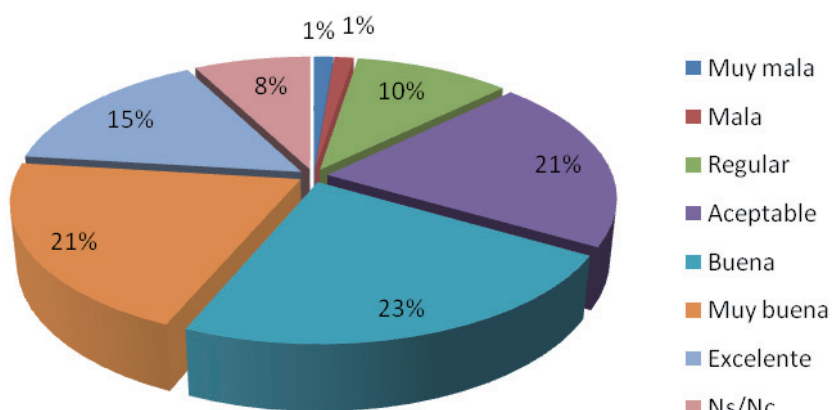
El grupo más representativo (24%) considera que la oferta de recreación y ocio es *muy buena*; el 22% que es *buena*; el 15% *excelente*; el 14% *aceptable*; el 12% *regular*; el 8% no sabe o no contesta; el 4% *mala*; el 1% que es *muy mala*.

### Cantidad de atractivos turísticos



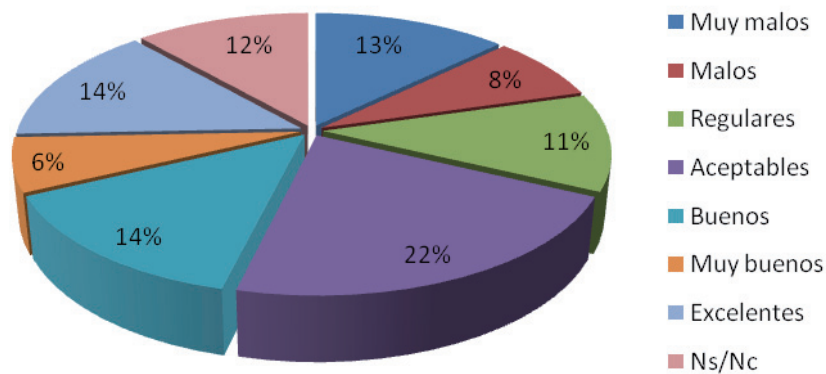
El 23% considera que la cantidad de atractivos en la ciudad es *buena*; el 18% que es *excelente*; el 17% que es *aceptable*; el 15% es *muy buena*; el 13% que es *regular*; el 9% no sabe o no contesta; el 4% que es *mala*; el 1% que es *muy mala*.

### Calidad de los atractivos turísticos



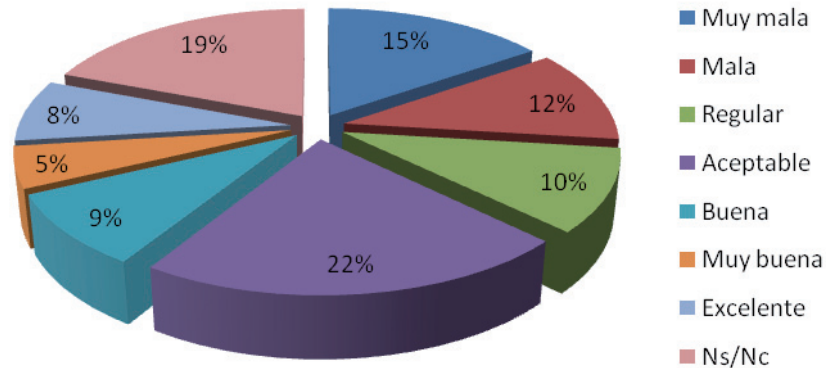
El 23% respondió que la calidad de los atractivos es *buena*; el 21% que es *muy buena*; otro 21% que es *aceptable*; un 15% que es *excelente*; un 10% que es *regular*; un 8% no sabe o no contesta; un 1% que es *mala*; otro 1% que es *muy mala*.

### Medios de transporte internos



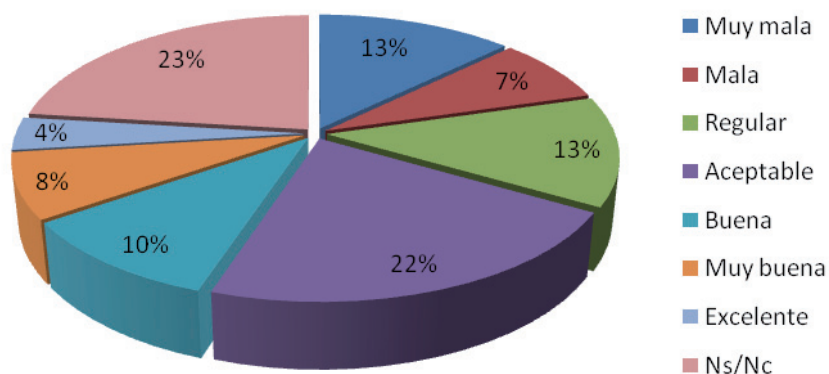
Aquí, hay un grupo que prevalece sobre el resto con un 22% y que considera que los medios de transporte son *aceptables*; un 14% que son *buenos*; otro 14% que son *excelentes*; un 13% que son *muy malos*; un 12% no sabe o no contesta; un 11% que son *regulares*; un 8% que son *malos*; un 6% que son *muy buenos*.

### Cantidad de puntos de información turística



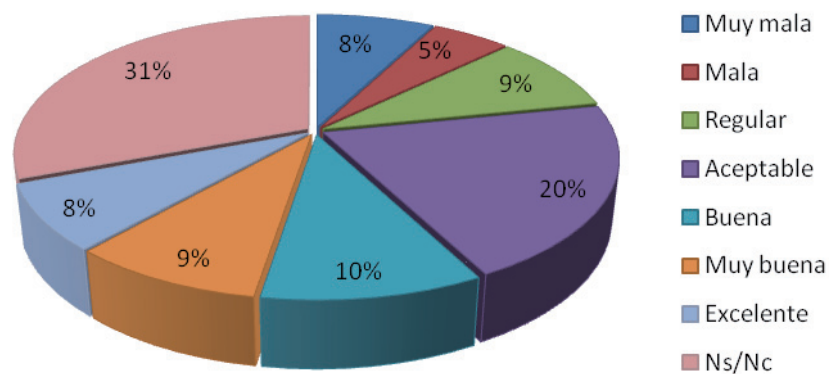
El 22% cree que es *aceptable* y el otro porcentaje más representativo (19%) no sabe o no contesta; un 15% que es *muy mala*; un 12% que es *mala*; un 10% que es *regular*; un 9% que es *buena*; un 8% que es *excelente*; un 5% que es *muy buena*.

### Calidad de los puntos de información turística



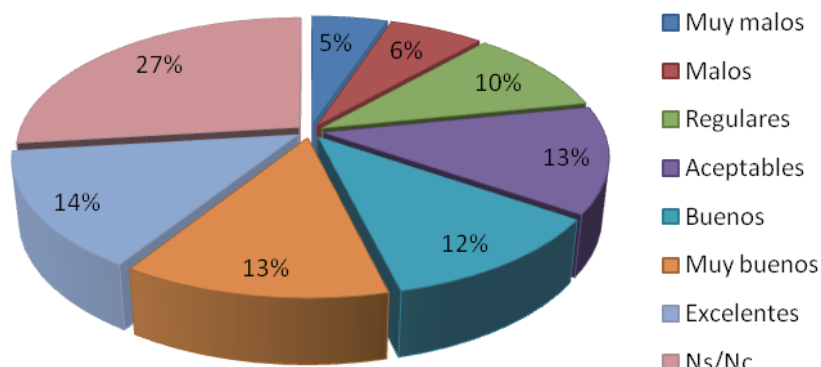
Nuevamente podemos observar que el mayor porcentaje (23%) no sabe o no contesta sobre la calidad de los puntos de información. Un 22% lo consideran *aceptable*; un 13% que es *regular*; otro 13% que es *muy mala*; un 8% que es *muy buena*; un 7% que es *mala*; un 4% que es *excelente*.

### Información brindada por el personal de los puntos de información turística



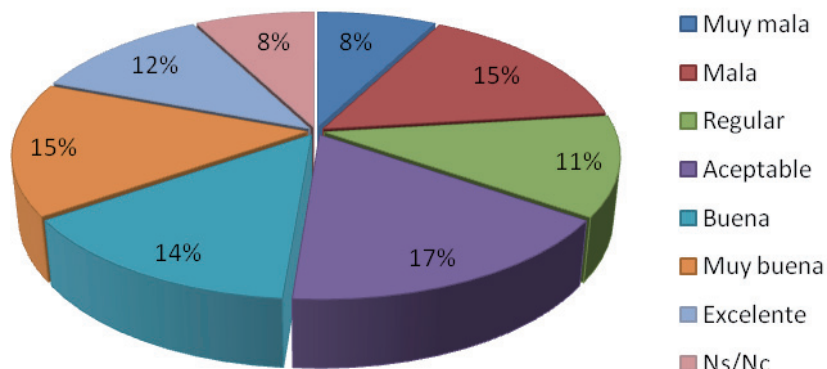
El 20% considera *aceptable* la información brindada por el personal a cargo de los puntos de información, mientras que un 31% no sabe o no contesta; un 10% que es *buen*; un 9% que es *muy buena*; otro 9% que es *regular*; un 8% que es *excelente*; otro 8% que es *muy mala*; un 5% que es *mala*.

### Recursos electrónicos donde encontrar información turística de la ciudad



El 27% no sabe o no contesta sobre los recursos electrónicos existentes donde encontrar información turística de La Plata; el 14% cree que esos recursos son *excelentes*; el 13% que son *muy buenos*; otro 13% que son *aceptables*; el 12% que son *buenos*; el 10% que son *regulares*; un 6% que son *malos*; un 5% que son *muy malos*.

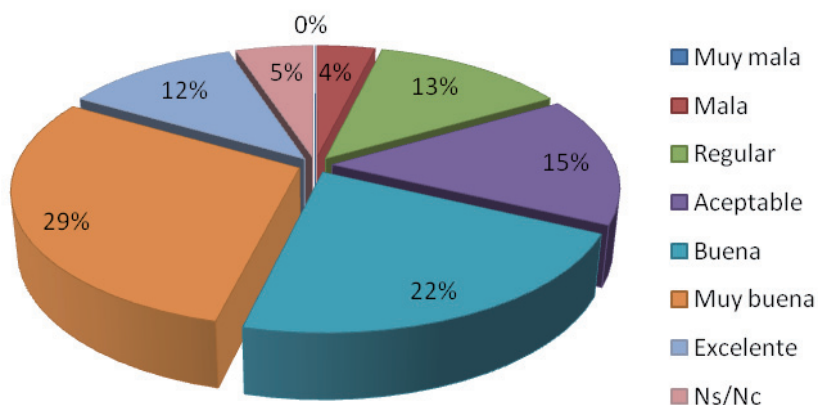
### Cantidad de carteles de información turística



En este punto las opiniones de los visitantes/turistas están muy divididas, con resultados similares en cada una de las opciones.

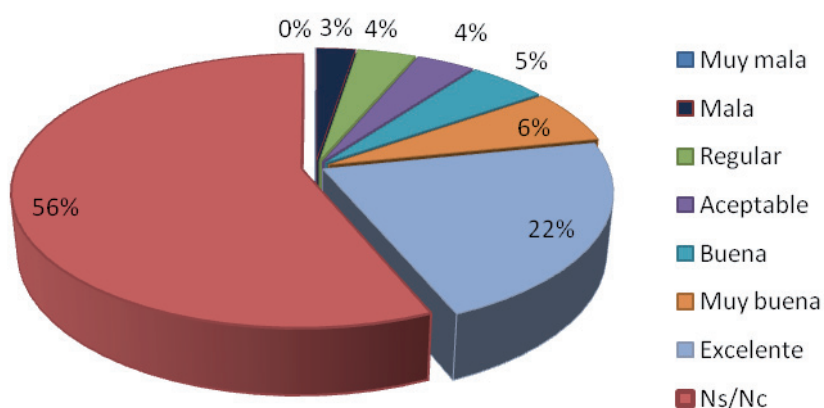
El que se destaca levemente por sobre los demás es aquel en que los encuestados consideran la cantidad de carteles turísticos *aceptables* con un 17% y los que consideran *muy buena* la cantidad de carteles con un 15%. Luego, un 14% la considera *buena*; un 12% *excelente*; un 11% *regular*; un 8% *muy mala*; otro 8% no sabe o no contesta.

### Calidad de los servicios en los lugares visitados



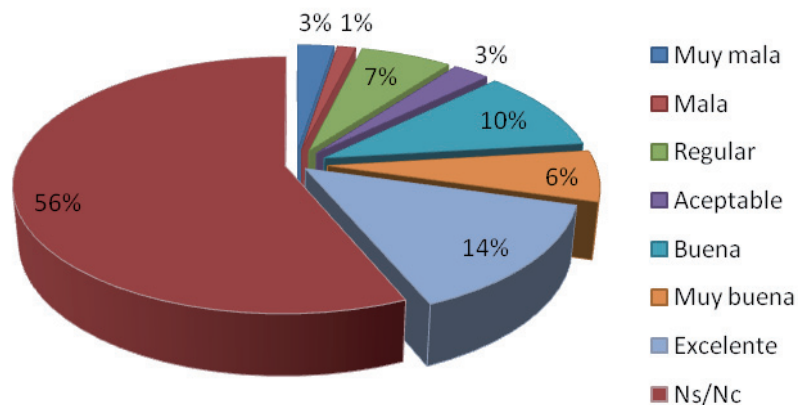
El 29% considera que la calidad de los servicios en los sitios visitados es *muy buena*; un 22% que es *buena*; un 15% que es *aceptable*; un 13% que es *regular*; un 12% que es *excelente*; un 5% no sabe o no contesta; un 4% la considera *mala*; nadie consideró la calidad de los servicios como *muy mala*.

### Calidad del servicio del lugar donde se hospedó



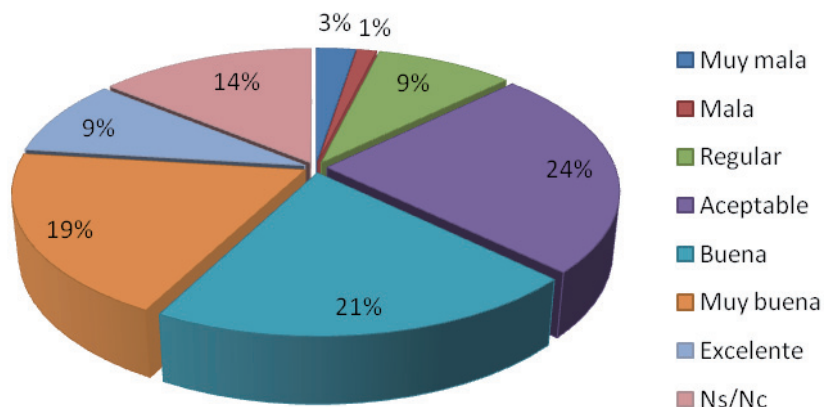
El 56% que representa a la mayoría no sabe o no contesta respecto a la calidad en el servicio de hospedaje. El 22% considera que es *excelente*; el 6% que es *muy buena*; el 5% que es *buena*; el 4% que es *aceptable*; otro 4% que es *regular*; un 3% que es *mala*; nadie consideró la calidad del servicio como *muy mala*.

### Relación precio - calidad del lugar de hospedaje



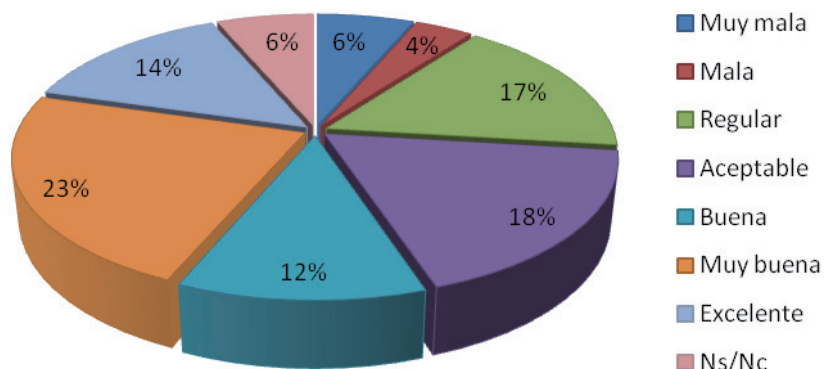
El 56% no sabe o no contesta sobre la relación precio – calidad del hospedaje, ya que en su mayoría no pernoctan en la ciudad. Un 14% considera que es *excelente*; un 10% que es *buena*; un 7% que es *regular*; un 6% que es *muy buena*; un 3% que es *aceptable*; otro 3% que es *muy mala*, un 1% como *mala*.

### Relación precio - calidad de los lugares visitados



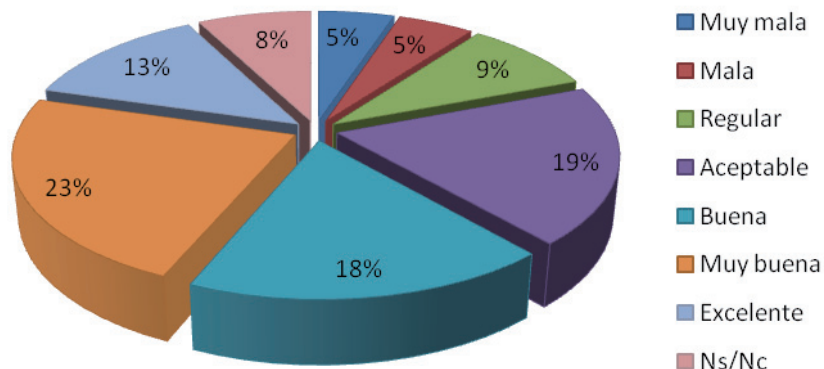
El 24% considera que la relación precio – calidad de los lugares visitados es *aceptable*; el 21% que es *buena*; el 19% que es *muy buena*; un 14% no sabe o no contesta; un 9% que es *excelente*; otro 9% que es *regular*; un 3% que es *muy mala*; un 1% que es *mala*.

### Predisposición del personal a cargo de los atractivos para brindar información



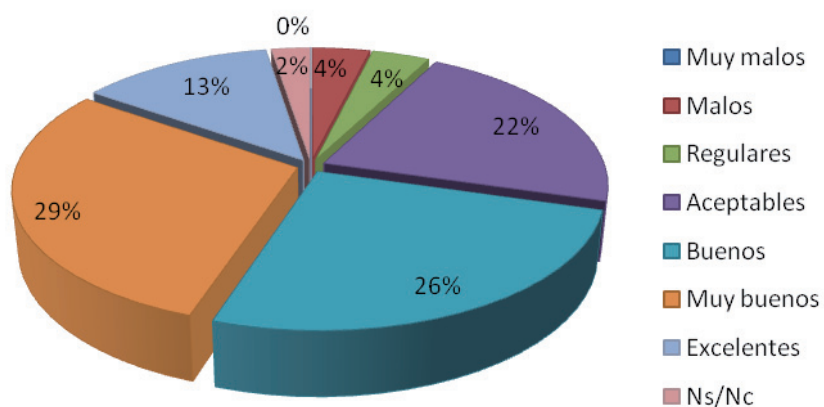
El 23% considera que hay *muy buena* predisposición del personal a cargo de los atractivos turísticos para brindar información cuando les es solicitada; el 18% que es *aceptable*; un 17% que es *regular*; un 14% que es *excelente*; un 12% que es *buena*; un 6% que es *muy mala*; otro 6% no sabe o no contesta; un 4% que es *mala*.

### Conservación de los sitios visitados



El 23% que representa a la mayoría, considera que la conservación de los sitios visitados es *muy buena* y el segundo grupo más representativo (19%) la considera *aceptable*; un 18% que es *buena*; un 13% que es *excelente*; un 9% que es *regular*; un 8% no sabe o no contesta; un 5% que es *mala*; otro 5% que es *muy mala*.

### Accesos a los establecimientos visitados



El 29% considera que los accesos a los establecimientos son *muy buenos*, el grupo que le sigue en mayor número (26%) cree que los accesos son *buenos*; un 22% que son *aceptables*; un 13% que son *excelentes*; un 4% que son *regulares*; otro 4% que son *malos*; un 2% no sabe o no contesta; nadie los ha considerado como *muy malos*.

## Medias Aritméticas Ponderadas

Una vez procesados los datos de la encuesta, se hace una interpretación y análisis de los mismos con el objetivo de aportar información nueva y relevante para este trabajo. De esta manera y al igual que en el “Capítulo 2: Características del turismo en La Plata”, se desglosan los resultados teniendo en cuenta los cuatro grupos de análisis para que la lectura de los resultados sea más precisa y clara. Cada grupo representa a un porcentaje (que se detalla seguidamente) del total de encuestados, por lo tanto, en función de ese porcentaje, será el peso relativo de cada uno en los resultados de la encuesta:

**Residentes locales (49%):** aquellas personas que residen permanentemente en La Plata o Gran La Plata y que han visitado uno o varios sitios turísticos en la ciudad.

**Visitantes/turistas bonaerenses (38%):** aquellos que residen permanentemente en la Provincia de Buenos Aires, a excepción de La Plata y Gran La Plata, y que han visitado uno o varios sitios turísticos en la ciudad.

**Visitantes/turistas del interior (9%):** aquellos que residen permanentemente en alguna de las provincias argentinas, a excepción de la de Buenos Aires, y que han visitado uno o varios sitios turísticos en la ciudad.

**Visitantes/turistas internacionales (4%):** aquellos que residen permanentemente en un país del extranjero y que han visitado uno o varios sitios turísticos en la ciudad.

Las **medias aritméticas** ponderadas reflejan un valor medio obtenido por la valorización otorgada por cada grupo.

Se obtuvieron las siguientes medias aritméticas para los cuatro grupos de análisis.<sup>44</sup>

**Cuadro 8**

Factores De Análisis	Residentes locales	Visitantes/ Turistas bonaerenses	Visitantes/ Turistas interior	Visitantes/ Turistas internacionales	Media aritmética ponderada
Entorno paisajístico de la ciudad	5,1	5,4	5	6,3	<b>5,3</b>
Nivel de seguridad de la ciudad	3,3	3	3,3	5	<b>3,3</b>
Accesos a la ciudad	4,4	5	6,3	6	<b>4,9</b>
Limpieza de la ciudad	4,5	4,3	3,8	3,8	<b>4,3</b>
Estado de los espacios verdes	4,7	5,4	4,2	5,3	<b>4,9</b>
Oferta gastronómica de calidad	4,3	3,6	4,7	6	<b>4,1</b>
Oferta de recreación y ocio	4,3	4,8	4,5	6,5	<b>4,6</b>

**44 »** La media aritmética ponderada para cada factor de análisis se calcula como la sumatoria de los valores promedios de cada grupo y luego se pondera ese valor por el porcentaje que representa cada uno de ellos en el total de encuestados. De esta manera, se obtiene un número entre 1 y 7 de acuerdo al peso relativo de cada grupo. El mismo procedimiento se repite para cada factor de análisis.

Cantidad de atractivos turísticos	4,7	4,2	3,8	6,3	<b>4,5</b>
Calidad de los atractivos turísticos	4,6	4,8	4,2	5,8	<b>4,7</b>
Medios de transporte internos	3,9	3,2	3,3	5,8	<b>3,7</b>
Cantidad de puntos de información turística en la ciudad	2,8	3,1	2,3	3	<b>2,9</b>
Calidad de los puntos de información turística	2,9	2,6	2,5	2,8	<b>2,7</b>
Información brindada por el personal de los puntos de información	2,5	3,2	2,7	3,5	<b>2,8</b>
Recursos electrónicos donde encontrar información turística de la ciudad	4,1	2,2	3	6,3	<b>3,4</b>
Cantidad de carteles de información turística en La Plata	3,6	3,9	4	4,3	<b>3,8</b>
Calidad de los servicios ofrecidos en los lugares visitados	4,4	5	5,2	5,5	<b>4,7</b>
Calidad del servicio del lugar donde se hospedó	-	6,1	5,7	7	<b>3,1</b>
Relación precio – calidad del lugar donde se hospedó	-	5,7	3,7	5,8	<b>2,7</b>
Relación precio – calidad del/los lugar/es que visitó	3,8	4,3	4,7	5,8	<b>4,2</b>
Predisposición del personal a cargo del/los atractivo/s visitado/s para brindar información	4,1	4,6	4	4,5	<b>4,3</b>
Conservación del/los sitio/s visitado/s	4	4,9	4,2	5,8	<b>4,4</b>
Accesos al/los establecimiento/s visitado/s	4,8	5,1	5	4,8	<b>4,9</b>

# Análisis de Situación Interna

## Identificación de Fortalezas y Debilidades

Con el objetivo de establecer estrategias de análisis claras, se identificaron tres subgrupos dentro de los factores de análisis mencionados anteriormente. Aquellos en los que su **media aritmética ponderada** sea mayor o igual a 4,5 y menor o igual a 7 formarán parte del “**grupo superior**” y serán considerados como **fortalezas** para su posterior análisis; los que tengan una media aritmética ponderada mayor o igual a 3,5 y menor que 4,5 formarán parte del “**grupo medio**” y; los que tengan una media aritmética ponderada mayor o igual 0 y menor a 3,5 se los identificará como “**grupo inferior**” y serán considerados como **debilidades** para su posterior análisis.

### Factores de análisis con media aritmética mayor o igual a 4,5 y menor o igual a 7

FORTALEZAS	Media aritmética
Entorno paisajístico de la ciudad	5,3
Accesos a la ciudad	4,9
Estado de los espacios verdes	4,9
Oferta de recreación y ocio	4,6
Cantidad de atractivos turísticos	4,5
Calidad de los atractivos turísticos	4,7
Calidad de los servicios ofrecidos en los lugares visitados	4,7
Accesos al/los establecimiento/s visitado/s	4,9

### Factores de análisis con media aritmética mayor o igual a 3,5 y menor a 4,5

Factores De Análisis – Grupo Medio	Media aritmética
Limpieza de la ciudad	4,3
Oferta gastronómica de calidad	4,1
Medios de transporte internos	3,7
Cantidad de carteles de información turística en La Plata	3,8
Relación precio – calidad del/los lugar/es que visitó	4,2
Predisposición del personal a cargo del/los atractivo/s visitado/s para brindar información	4,3
Conservación del/los sitio/s visitado/s	4,4

**Factores de análisis con media aritmética mayor o igual a 0 y menor a 3,5**

Debilidades	Media aritmética
Nivel de seguridad de la ciudad	3,3
Cantidad de puntos de información turística en la ciudad	2,9
Calidad de los puntos de información turística	2,7
Información brindada por el personal de los puntos de información	2,8
Recursos electrónicos donde encontrar información turística de la ciudad	3,4
Calidad del servicio del lugar donde se hospedó	3,1
Relación precio – calidad del lugar donde se hospedó	2,7

## Análisis de cada factor

### Fortalezas

#### Entorno paisajístico de la ciudad

Aquí se hace referencia a un conjunto de condiciones naturales que posee la ciudad y que le confieren un carácter único. Su particular diseño en forma de damero, que a fines del siglo XIX estuvo a cargo de uno de los más reconocidos ingenieros de la época, Pedro Benoit, y su cuidadosa planificación antes de su construcción, son sus principales puntos distintivos. A estas particularidades hay que sumarle otras que hacen de ésta, una ciudad de estilo europeo. Edificios públicos diseñados por prestigiosos ingenieros que fueron llamados a concurso, plazas y avenidas cada 6 cuadras, espacios verdes para el uso recreativo, que en su conjunto conforman un paisaje de belleza singular.

#### Accesos a la ciudad

La Plata posee una circunvalación que rodea todo el casco urbano y que permite una rápida circulación alrededor de la ciudad. En caso de venir desde Capital Federal, hay una autopista (con peaje) que conecta estas dos ciudades. Con tramos de hasta 4 manos en cada sentido, se transita rápidamente los 55 km que separan una ciudad de otra.

Yendo hacia el centro sur de la Provincia de Buenos Aires, encontramos la avenida 44 con dos manos en cada sentido y que también permite una rápida circulación.

#### Estado de los espacios verdes

En el último año, la Municipalidad de La Plata ha encarado numerosos trabajos sobre los espacios verdes de la ciudad, mejorando zonas de recreación y uso común. Se han agregado juegos para niños, plantado nuevas especies de árboles y plantas y, en algunos casos, se han instalado nuevos equipos de luminarias que permiten un más provechoso uso de plazas y parques durante la noche. Los espacios verdes forman parte de la oferta complementaria y de la experiencia total del visitante/turista que visita la ciudad.

## **Oferta de recreación y ocio**

A la oferta de los sitios turísticos mencionados oportunamente, se suman una amplia gama de posibilidades de shows recreativos y culturales. Dos de los más destacados lugares son el nuevo Teatro Argentino y el Coliseo Podestá, donde durante todo el año hay obras teatrales y musicales además de diversas exposiciones culturales.

### **Cantidad de atractivos turísticos**

Hay un número considerable de sitios turísticos que forman parte de la oferta de la ciudad, entre los más importantes están la Catedral, el Paseo del Bosque, el Eje Fundacional donde se encuentran una serie de edificios de valor cultural y arquitectónico relevante, la República de los Niños, Meridiano V, el Pasaje Dardo Rocha, el Museo de Ciencias Naturales, el Observatorio, la Casa Curutchet, etc.

### **Calidad de los atractivos turísticos**

Podemos inferir que la significación positiva que le dieron los encuestados se debe a la singularidad e importancia de muchos de los sitios turísticos de la ciudad. Un ejemplo de ello es la Catedral, considerada la catedral gótica más importante de Sudamérica y una de las más importantes a nivel mundial; o la Casa Curutchet, que es la única en Sudamérica diseñada por el arquitecto Le Corbusier, quien envió desde Francia los planos para que luego fuera construida en La Plata.

### **Calidad de los servicios ofrecidos en los lugares visitados**

Uno de los motivos por el que los encuestados consideran haber recibido un servicio de calidad puede ser adjudicado al personal que compone la plantilla de cada uno de los lugares turísticos. Se cuenta con gente capacitada y capaz de brindar información referente a los lugares donde trabajan, que es complementado con servicios acordes a las expectativas de los clientes.

### **Accesos al/los establecimiento/s visitado/s**

Los principales establecimientos se encuentran dentro del casco urbano, con calles asfaltadas a su alrededor y accesos amplios acorde a la cantidad de visitas que recibe cada uno de los sitios. Sus entradas están claramente marcadas aunque muchos de ellos carecen de accesos para gente discapacitada.

## **Debilidades**

### **Nivel de seguridad de la ciudad**

Al igual que en gran parte de la Provincia de Buenos Aires, en La Plata hay problemas de inseguridad. No existe ningún escuadrón de policía que patrulle específicamente las zonas y sitios turísticos de forma preventiva o para servir al turista ante cualquier problema. Sin embargo, en el último año se han tomado medidas en este aspecto, y ejemplos de ello son la instalación de cámaras de seguridad en algunos puntos claves de la ciudad y guardias urbanos en las principales plazas.

### **Cantidad de puntos de información turística en la ciudad**

Sólo hay dos, uno en el Pasaje Dardo Rocha y el otro en la bajada de la autopista que une a La Plata con la Ciudad de Buenos Aires. Este último fue abierto a principios de 2009 y funciona de lunes a viernes en un espacio que el Sindicato de Camioneros cedió temporariamente para este fin. Carece de buena señalización que lo identifique claramente como punto de información turística y no está abierto al público durante los fines de semana.

### **Calidad de los puntos de información turística**

Los puntos de información turística son uno de los lugares de primer contacto que tiene el visitante/turista con la ciudad e influyen en muchas de las decisiones que luego tomarán estas personas respecto al tiempo que se quedarán, lugares a los que irán, alternativas de alojamiento y restauración que tendrán en cuenta, etc. Por lo tanto, es necesario generar una buena primera impresión y sobre todo, brindar información que le sea útil y práctica a los visitantes.

En La Plata, los puntos de información carecen de un sistema informático que les permita hacer reservas o simplemente consultar “on line” la disponibilidad de plazas hoteleras.

### **Información brindada por el personal de los puntos de información turística**

Esta debilidad tienen sus raíces en que aquellas personas que trabajan en los puntos de información no han estudiado ninguna carrera vinculada al turismo ni fueron capacitadas adecuadamente para esta tarea. Sólo brindan información básica sobre la ciudad.

### **Recursos electrónicos donde encontrar información turística de la ciudad**

No existe ninguna página Web oficial de turismo de La Plata, sino que se debe ingresar al sitio de la Municipalidad y allí se encontrará un apartado que hace referencia a esta actividad y que muestra fotografías e información elemental sobre algunos sitios característicos.

En el año 2008, emprendedores privados han creado un sitio Web ([www.laplatago.com.ar](http://www.laplatago.com.ar)) donde encontrar información relativa a la ciudad en general y donde hay espacio para el intercambio de experiencias entre sus usuarios. De esta forma, quienes estén interesados en visitar la ciudad podrán consultar cómo llegar a la ciudad o qué lugares visitar, entre otras cosas.

### **Calidad del servicio del lugar donde se hospedó**

Según los resultados de la encuesta, los servicios de hospedaje no satisfacen satisfactoriamente los requerimientos de los clientes. En este caso, no sólo son importantes las comodidades que brindan las habitaciones, sino también, la empatía y calidez que los empleados de estos establecimientos ofrecen a los visitantes/turistas. El mayor problema radica en que los hoteles tienen una sobre demanda, por lo tanto, consideran que una mejora en el servicio no les otorgará ningún beneficio extra.

### **Relación precio – calidad del lugar donde se hospedó**

En La Plata se da un fenómeno poco común en otras ciudades del país: hay una sobre demanda hotelera durante los días hábiles, lo que se traduce en una capacidad de plazas saturada en esos días. Esto se debe al tipo de turismo que mayormente se practica en la ciudad (turismo de negocios y administrativo). Ante esta situación, los hoteleros mantienen sus precios elevados en comparación a otros hoteles similares en otras ciudades (Rosario, Córdoba) ya que tienen garantizado la ocupación de sus plazas, muchas de las cuales son reservadas con anticipación por distintas empresas.

Por ello, los encuestados reflejan en este punto su descontento por los precios que se deben pagar por una habitación, ya que el mismo corresponde a una situación favorable para los hoteleros y no por los servicios que el huésped recibe en el hotel.

## Demás factores de análisis

### **Limpieza de la ciudad**

A pesar de las últimas campañas de limpieza en la ciudad y bajo el lema de “La Plata, ciudad limpia”, sigue siendo un lugar donde el visitante/turista encontrará papeles en el piso y espacios públicos que no están en condiciones ideales de higiene. A esto hay que sumarle la falta de conciencia por parte de la población local que poco colabora para solucionar este problema.

### **Oferta gastronómica de calidad**

Son numerosas las opciones gastronómicas de la ciudad. Desde restaurantes con más de un siglo de trayectoria hasta otros de pocos años en el mercado y con diversas opciones culinarias, pero que igualmente tienen un servicio de primer nivel.

La restauración juega un importante papel en la experiencia total del visitante/turista.

### **Medios de transporte internos**

Los residentes exigen mejoras constantemente. En el último año se han incorporado 30 nuevos colectivos al servicio regular de línea y se han ampliado los recorridos y frecuencias buscando mejorar el servicio.

No existe ningún medio de transporte turístico que recorra puntos clave de la ciudad para facilitar el traslado de los visitantes/turistas ni un boleto único que les permita ahorrar dinero.

### **Cantidad de carteles de información turística en La Plata**

Las ciudades pioneras en turismo poseen carteles con información para el turista a lo largo de un recorrido y que sirve de guía complementaria para aquellos que decidan recorrer la ciudad por cuenta propia. No sólo marcan la localización de los atractivos, sino también brindan información acerca de su relevancia patrimonial, cultural o sobre aquello que caracteriza a cada sitio.

En La Plata, estos tipos de carteles escasean y sólo se pueden visualizar dos en la bajada de la autopista que nos conecta con la Ciudad de Buenos Aires. Dentro del casco urbano no hay carteles turísticos que fomenten la visita o que indiquen la localización de los atractivos más relevantes de la zona.

### **Relación precio – calidad del/los lugar/es que visitó**

Al momento de ser encuestados, muchos expresaron su descontento con los precios de las entradas de algunos sitios como el Zoológico o la República de los Niños, considerando que debería existir un precio especial para el grupo familiar o simplemente que las entradas fueran más económicas. Sin embargo, creen que el servicio que reciben en estos lugares justifica el valor de la entrada.

### **Predisposición del personal a cargo del/los atractivo/s visitado/s para brindar información**

Quienes son la cara visible de un establecimiento turístico, además de sus funciones específicas, deben preocuparse por brindarles a los turistas información referente a la ciudad o sobre servicios complementarios. De esta forma se enriquecerá la experiencia total del visitante, quien percibirá que en la ciudad existe un sentimiento genuino por el aprecio al turista.

### **Conservación del/los sitio/s visitado/s**

Debe invertirse periódicamente dinero y recursos humanos para la correcta mantención de la infraestructura edilicia, buscando preservar aquello que hace único a un lugar. Aquí también se hace referencia al orden y limpieza en el lugar de visita.



## Capítulo 4: Posicionamiento de la Ciudad a Nivel Nacional

### Análisis de las Entrevistas a Líderes de Opinión (Ver Anexo I)

En las entrevistas realizadas a referentes locales, se han identificado rasgos comunes concernientes al desarrollo del turismo en la ciudad y cómo afecta aquello en el posicionamiento de la misma a nivel nacional. En concordancia con las fortalezas y debilidades identificadas anteriormente, esta situación puede ser vista como facilitadora o entorpecedora en las aspiraciones de la ciudad por lograr ese posicionamiento.

En este sentido, han coincidido en que La Plata no está posicionada como destino a nivel nacional y que sólo en los últimos años empezó a integrarse dentro de lo que es el mercado regional. Se la identifica como una ciudad que está cerca de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires pero carece de una identificación propia que le permita posicionarse como un destino referente en la región. Incluso, no realiza acciones concretas para captar parte del mercado de Buenos Aires, el principal centro emisor del país (Fuente: entrevistas a Marino y Monteodoro).

Las necesidades que urgen hoy en día, nos llevan a pensar en una ciudad de crecimiento en la región y no a nivel nacional, situación ideal a la que se podría llegar una vez solucionados los problemas internos y con un trabajo en conjunto entre el sector público y privado que sea perdurable en el tiempo. Los primeros pasos que se están dando en este sentido, según nos comentó Fischer en la entrevista, es la participación de La Plata en la feria nacional de turismo, con un “stand” y folletería propia. Pero estas acciones deben estar sustentadas por un proyecto a largo plazo en el que participen conjuntamente los organismos públicos y los emprendedores privados con el fin de compartir recursos y darle a la ciudad el impulso turístico necesario y, de esta forma, que no sean sólo esfuerzos aislados sino que formen parte de un plan integrador.

Para entender de manera más precisa en qué lugar se encuentra La Plata en el plano nacional en materia turística, se necesitaría de relevamientos que permitan evaluar su demanda y ayude a comprender cuál es la cuota que capta hoy en día, cuál es la de sus competidores y a dónde se debería llegar. Todo esto implica una alta erogación de dinero, tiempo y recursos del que no se disponen, por ello es preciso concientizar a los funcionarios primero y a la población luego, de que el turismo como actividad económica es una fuente importante de generación de recursos e ingreso de dinero.

Si bien no se ha alcanzado un desarrollo turístico a nivel nacional, se puede lograr a largo plazo haciendo un uso y aprovechamiento adecuado de los recursos naturales y culturales distintivos de La Plata y con una plataforma política que sustente las acciones necesarias.



## Título III: Planes de Calidad como Estrategia Turística

---

### Capítulo 5: Análisis del Sistema de Calidad Turística Española<sup>45</sup>

Hace poco más de 10 años nació el SCTE (Sistema de Calidad Turística Española), un programa promovido desde el sector empresarial al que la Secretaría General de Turismo de España presta su apoyo institucional, técnico y económico, pregonando responder a las necesidades del sector turístico español y buscando que España sea reconocida como un destino de calidad a nivel internacional.

Los orígenes se remontan a 1997, cuando se crea el Instituto de Calidad Hotelera Española (ICHE), que motivó a otros subsectores turísticos (casas rurales, agencias de viajes, estaciones de esquí y montaña, restaurantes, cámpings) a que impulsaran sus propias entidades de calidad. En ese mismo año se otorgan las primeras certificaciones con la Marca de Calidad Turística “Q”.

Para el año 2000, los seis subsectores mencionados se integran al Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), entidad a la que progresivamente se han ido incorporando otros subsectores (espacios naturales protegidos, empresas de tiempo compartido, empresas de transporte por carretera, servicios turísticos municipales, playas, balnearios, golf, alojamientos de pequeñas dimensiones). Así, se crearon estándares intersectoriales que contemplan a cada uno de estos subsectores turísticos.

---

45 » Fuente: Instituto de Calidad Turística Española, <[www.ictc.es](http://www.ictc.es)> [Consultado: 12 de Noviembre de 2008]

Hoy en día, más de 2000 establecimientos de todos los subsectores han sido certificados con la “Q” de calidad en el territorio español y muchos otros están trabajando para su obtención.

Este sistema se traduce en asistencia técnica a los establecimientos turísticos para la implantación de las normas de calidad turística, impulsando la creación de foros entre las distintas administraciones y agentes intervinientes en el sistema, y en el lanzamiento de una campaña de promoción y difusión de la marca “Q”, a nivel nacional desde la Secretaría General de Turismo y a nivel internacional con la colaboración de Turespaña.

En 2006 se realizó un convenio de colaboración entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el Instituto para la Calidad Turística Española, por el que el Instituto cede la titularidad de la marca “Q” de Calidad Turística a la Secretaría General de Turismo (SGT) y, a su vez, la SGT cede al Instituto el uso, la gestión y administración de la misma de forma que el sector empresarial, a través del ICTE, continuará gestionando la marca “Q”.

En el año 2007, el ICTE ha avanzado en sus gestiones para lograr la internacionalización de las Normas de Calidad turísticas en el seno del ISO como entidad mundial de normalización, para de esta forma, lograr aval y reconocimiento internacional.

El SCTE se asienta en tres soluciones metodológicas:

- » El SCTE Sectores, basado en las Normas de Calidad Turística Española, y que culmina con la certificación del establecimiento con la Marca de Calidad Turística.
- » El SCTE Destinos, que surge de la necesidad de disponer de una herramienta metodológica capaz de gestionar un sistema de calidad integral en el destino en el que se involucren el mayor número posible de agentes turísticos y no turísticos del destino.
- » El SCTE de Buenas Prácticas, que son planes de excelencia y dinamización turística, para mejorar la calidad en los destinos turísticos.

España, pionera en turismo, ha trabajado y sigue trabajando en la calidad en turismo con resultados positivos que se reflejan en el aumento de las certificaciones de calidad en instituciones turísticas y en el reconocimiento internacional logrado a partir de la implantación de estas prácticas. Este caso ejemplifica cómo trabajando todos los subsectores con la calidad como objetivo primordial se puede lograr un mejor posicionamiento del destino a nivel internacional, brindando confiabilidad y garantizando estándares mínimos a los clientes. Esto permite que los buenos resultados obtenidos por el sector turístico no sean sólo producto de las condiciones naturales o culturales de los destinos, sino que también se deba a una herramienta de gestión de reconocido éxito a nivel internacional: la calidad.

Los esfuerzos económicos realizados por el Gobierno español para promocionar las Marcas “Q” han sido significativos, ya que sólo en “spots” publicitarios en televisión nacional, invirtió €4.000.000 a lo largo del año 2007. Sin embargo, algunos establecimientos que están adheridos al Sistema, consideran que la inversión en publicidad debería ser mayor, ya que sólo se invierte en folletería para los TTOO y se realizan campañas publicitarias en los aeropuertos, mientras que aquellos turistas que suelen viajar por sus propios medios quedan relegados en esta campaña, lo que redundaría en un desconocimiento del significado de la Marca “Q”.

A continuación destacaremos los testimonios de algunos referentes de distintos subsectores turísticos que pertenecen al Sistema de Calidad y que fueron entrevistadas por personal del ICTE en 2007.

## Campings

Yolanda Tiñeda, responsable de Calidad del Camping Sangulí (Salou, Tarragona), dice que “la adhesión al sistema de calidad nos obligó a planificar las inversiones de mejora del camping, ya que el trabajo bien hecho ahorra costos”. Menciona que las principales ventajas que han percibido son las referentes a la gestión, optimizando recursos humanos y materiales debido a los cambios organizativos que les ha supuesto la adhesión al Sistema. Esta empresa mediana (450 empleados) tenía una estructura eminentemente familiar, pero se ha replanteado el organigrama de la misma y se crearon departamentos que no existían. Yolanda también comenta que “la comunicación entre departamentos ha sido muy importante, creando un sistema de relaciones interdepartamentales vía mail y reuniones periódicas, además de reuniones generales del comité de calidad integrado por los jefes de departamento”.

## Alojamientos rurales

Otro testimonio nos ayuda a comprender la importancia de un sistema de gestión de calidad. En este caso, la entrevistada es Teresa Lozano Zabala, propietaria de La Casona de los Güelitos, una casa antigua que ofrece servicio de alojamiento en la zona de Cantabria. Ella menciona que la principal ventaja que han observado luego de la certificación, ha sido que el sistema de calidad aumenta la satisfacción del cliente, ya que se establecen pautas de trabajo y se unifican criterios sin importar quién esté a cargo del establecimiento, pudiendo los clientes recibir un trato adecuado cada vez que vuelven al lugar y percibiendo que nada está librado al azar, sino que por el contrario, planificado de ante mano. La propietaria aclara que para esta pequeña empresa (10 empleados) no fue sencillo, en los comienzos, adaptarse a una nueva forma de gestión, ya que las exigencias de este plan de calidad muchas veces escapan de la realidad cotidiana de este tipo de emprendimientos, que cuentan con poco personal y presupuestos reducidos.

## Agencias de viaje

La entrevistada en este caso fue Ana Muguerza, responsable de calidad y Directora Social de Viajes Eroski (localizada en Bizcaia).

Ella destaca que el sistema hizo que se comprometan con el cliente y que estén seguros en su mejora continua de gestión. Las mayores ventajas que han percibido son: la oportunidad de establecer mejoras continuas en la organización de todos los procesos de trabajo que afectan a la calidad de su producto; a nivel interno, les garantiza la estandarización de los procesos de trabajo y su divulgación; a nivel externo, son un medio para comunicar a los clientes que tienen un modelo de gestión que asegura la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

## Hoteles

Entrevistado: Amado Jiménez, Director de RRHH y Calidad, Hoteles Silken (Barcelona).

Destaca que es evidente que la marca de calidad les ha otorgado un reconocimiento externo como cadena hotelera de “calidad”, pero fundamentalmente las mayores y mejores ventajas se vinculan a la mejora continua de los procesos y por tanto de la gestión.

## Servicios de restauración

Entrevistado: José García Arias, encargado del restaurante Antonio Pérez de Granada.

En este caso, él hace referencia a que un restaurante con la marca de calidad es percibido por el cliente como uno que se preocupa de los pequeños detalles y por la satisfacción del usuario.

Dice que “tener la “Q” implica mejorar el sistema de trabajo y la gestión de la empresa. Se traduce en mejorar la satisfacción del cliente y optimizar los recursos propios.”



## Capítulo 6: Opiniones de Expertos Locales

### El Rol del Estado y del Sector Privado

Una vez más, haremos referencia a las entrevistas realizadas a los referentes locales de turismo (ver Anexo I). Todos ellos, conscientes del potencial de nuestro destino, creen que hay que hacer más y mejores inversiones en turismo, para crear y desarrollar productos nuevos y variados, ampliando los márgenes de beneficios económicos y sociales.

Sostienen que esta inversión se debe realizar dentro de un marco que contenga una institución de referencia (un Ente mixto) y que represente los intereses tanto públicos como privados del sector. De esta forma, ese organismo consensuaría los intereses de estos dos grandes grupos para que juntos logren llevar adelante un adecuado Plan de Calidad Turística (Héctor Monzón).

La mejora de los servicios debe ser uno de los pilares de este plan como clave para satisfacer las necesidades del visitante/turista. También la normalización, estandarización de los procesos y el estudio de comportamiento de los turistas son instrumentos que los líderes de opinión consideran necesarios para alcanzar un alto grado de competitividad como destino turístico (Carlos Montedoro).

Debiera concientizarse a los emprendedores privados y a todos aquellos agentes turísticos que de alguna u otra forma participan de esta actividad, para que comprendan que en la cadena de valor que compone al producto turístico final, ellos juegan un papel preponderante. Por lo tanto, si cualquiera de esos eslabones deja de trabajar con los estándares mínimos de calidad estipulados en un Plan de Calidad, se reflejará en la experiencia final del turista (Ana María Fischer).

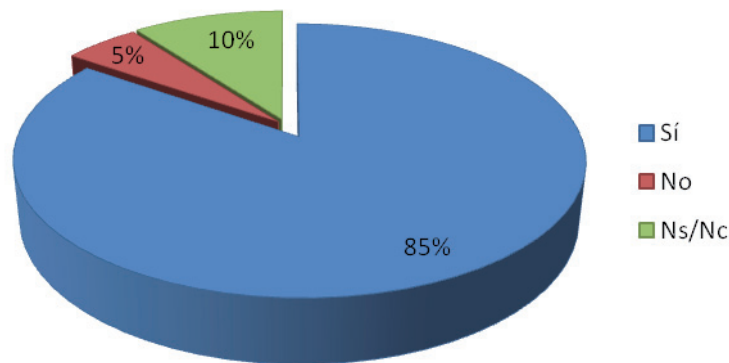
Ninguno de los líderes de opinión cree que una mejor posición del destino se construya unilateralmente, por el contrario, piensan que debe hacerse un trabajo de integración para enriquecer los proyectos individuales y teniendo a la calidad como principal objetivo. Pero sí sostienen que debe ser el Gobierno quien deba mayormente hacerse cargo de los costos que implica la difusión de un plan de este tipo, ya que los mismos escapan de los presupuestos que manejan las Pymes que componen el mercado turístico local.



## Capítulo 7: Análisis de las Encuestas

De las preguntas realizadas en la encuesta que forma parte del trabajo de campo (ver Anexo III), hay dos de ellas que tienen especial relevancia para este capítulo, ya que hacen referencia directa a una futura implementación del plan de calidad y a su gestión. En este sentido y siguiendo la metodología utilizada en capítulos anteriores, se hace una lectura de los cuadros según las respuestas obtenidas por el total de los encuestados, tanto turistas como residentes, y luego se agrupan esos resultados según la tipología de los visitantes/turistas, de la siguiente manera:

### ¿Cree necesaria la implementación de un Plan de Calidad Turística en La Plata?



Del total de encuestados, el 85% respondió que *sí*, un 5% que *no* y un 10% no sabe o no contesta.

#### **Visitantes/turistas bonaerenses**

El 80% considera necesario la implementación de un plan de calidad; el 10% cree que no es necesario y; el restante 10% no sabe o no contesta.

#### **Visitantes/turistas del interior**

El 83% considera necesario la implementación de un plan de calidad y el 17% no sabe o no contesta. Ninguno de ellos se ha manifestado en contra.

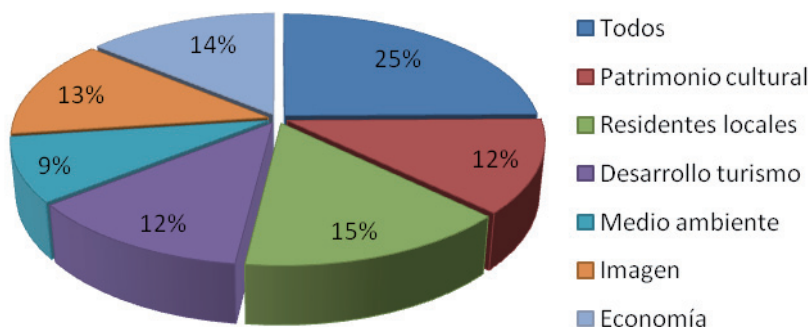
#### **Visitantes/turistas internacionales**

El 50% considera necesario la implementación de un plan de calidad; el 25% cree que no es necesario y; el restante 25% no sabe o no contesta.

#### **Residentes locales**

El 95% considera necesario la implementación de un plan de calidad; el 3% cree que no es necesario y; el 2% no sabe o no contesta.

### ¿Qué o quiénes se verían más beneficiados con la implementación de un Plan de Calidad?



Sabiendo que estos datos son los resultados de una pregunta con opción múltiple (cada encuestado podía elegir hasta 3 opciones como respuesta), notamos que el 25% que representa al grupo más grande opina que se beneficiarían todas las opciones propuestas en la encuesta; el 15% cree que se beneficiarían los residentes locales; el 14% cree que se beneficiaría la economía de la ciudad; el 13% la imagen; el 12% el patrimonio cultural; otro 12% opina que se beneficiaría al desarrollo del turismo y; un 9% al medio ambiente.

#### Visitantes/turistas bonaerenses

Un 33% cree que se beneficiarían todos; un 20% el desarrollo del turismo; un 15% la imagen de la ciudad; un 10% los residentes locales y la imagen de la ciudad; un 7% los residentes locales y el medio ambiente; un 5% el medio ambiente; un 5% la economía; otro 5% el patrimonio cultural.

#### Visitantes/turistas del interior

Un 50% cree que se beneficiarían todos; un 17% el desarrollo del turismo, la imagen de la ciudad y la economía; otro 17% los residentes locales y el medio ambiente; un 16% la economía y el patrimonio cultural.

#### Visitantes/turistas internacionales

El 25% cree que se beneficiarían todos; el 21% el patrimonio cultural; el 18% el desarrollo del turismo; el 9% el medio ambiente; el 27% no sabe o no contesta.

#### Residentes locales

El 50% cree que se beneficiarían todos; el 16% piensa que los residentes locales y el patrimonio cultural se verían beneficiados; el 18% considera que se beneficiarían los residentes locales y el desarrollo del turismo; el 10% el medio ambiente; 4% la imagen de la ciudad; el 2% la economía.

# Consideraciones Finales

---

## Implementación de un Plan de Calidad Turística en La Plata

### Factores prioritarios para la implementación de un Plan de Calidad

Habida cuenta de los elementos que componen un Plan de Calidad (ver “Marco Teórico”), es necesario, primeramente, analizar de forma detallada las condiciones de una serie de factores en el destino para determinar las acciones fundamentales que formarán parte del mismo. Éstas surgen de acuerdo a las necesidades detectadas, tanto en el ámbito público como en el privado.

De otra manera, si no se hiciera ese análisis previo, se estarían mal utilizando recursos debido a la ejecución de lineamientos estratégicos que no corresponderían a las necesidades del sector. Cuando se habla de los recursos, se hace referencia a los humanos (directivos de empresas, funcionarios, consultores externos, comerciantes, etc.) de los cuales se deben disponer para establecer las bases teóricas, para coordinar las tareas involucradas en este tipo de Planes y como prestatarios de los servicios; a la inversión que se realiza sobre los componentes de la oferta turística; a la reorganización estructural que deben realizar las empresas para estandarizar procesos y el tiempo y el dinero que ello insume hasta lograr adaptarse a una nueva forma de trabajo, entre otros.

Entonces, antes de evaluar la posibilidad del desarrollo de un Plan de Calidad y su consecuente implementación en el destino, se identificarán **factores prioritarios** en la composición del escenario turístico que nos indicarán cuáles son las acciones funda-

mentales (ver “Recomendaciones”) que se debieran llevar a cabo a la hora de materializar el Plan sobre cada uno de los sectores que conforman la oferta, con el objetivo de alcanzar las condiciones ideales en relación a las características que poseen destinos similares y que se toman como referentes, tal es el caso de Mar del Plata, por citar un ejemplo. Estos factores prioritarios surgen de las opiniones vertidas por los expertos locales en las entrevistas (ver Anexo I).

#### **Factores prioritarios:**

- » Número considerable de atractivos turísticos
- » Condiciones naturales
- » Equipamiento turístico adecuado
- » Oferta de alojamiento y restauración de calidad
- » Diversificación de la oferta
- » Recursos humanos calificados
- » Políticas de promoción turística de la ciudad
- » Compromiso de la comunidad local
- » Existencia de Agencias de Viaje de Turismo receptivo

## Condiciones actuales de los factores prioritarios en el destino

Aquí, continuaremos con el análisis pertinente que nos conducirá a establecer las diferencias entre el escenario ideal y el real de los factores prioritarios en la ciudad de La Plata. A continuación, se analiza cada uno de ellos de acuerdo a las opiniones de los expertos locales entrevistados (ver Anexo I “Entrevistas a líderes de opinión”) sobre los aspectos mencionados:

#### **Número considerable de atractivos turísticos**

Todos ellos han coincidido en que la cantidad de atractivos en la ciudad es la adecuada, destacando en su mayoría a los siguientes sitios: Catedral, Museo de Ciencias Naturales, Teatro Argentino, Teatro Coliseo Podestá, Pasaje Dardo Rocha, Estadio Ciudad de La Plata, Casa Curutchet, Zoológico, República de los Niños, entre otros.

Consideran que el problema no está en el número de atractivos sino en el manejo que se hace de los mismos, sobre todo en tipo de promoción que llevan a cabo.

#### **Condiciones naturales**

Los líderes de opinión destacan a éste como uno de los puntos más fuertes de la ciudad, haciendo referencia al trazado único en forma de damero que posee La Plata, la cantidad de espacios verdes y la vegetación que se encuentra a lo largo de toda la ciudad. El hecho de haber sido planificada antes de su construcción le confiere un carácter único y que poseen unas pocas ciudades del mundo, otorgándole la posibilidad de explotar esta faceta como uno de sus atractivos más importantes.

#### **Equipamiento turístico adecuado**

Un destino que pretende posicionarse fuertemente en su región debe disponer del

equipamiento turístico adecuado para responder a las exigencias de los clientes y en busca de ofrecer un servicio acorde a sus expectativas. El hecho de contar con tecnología de punta, otorgará una serie de ventajas que de otra manera no se podrían disponer: se agilizan los procesos que forman parte de una venta, se generan bases de datos que luego son utilizadas para fidelizar clientes, se ofrece un servicio posventa de calidad, etc. Estas herramientas se han convertido en elementos imprescindibles dentro de un contexto de cada vez mayor competencia. Sin embargo, los entrevistados coincidieron en que los agentes turísticos de la ciudad, en general, no disponen de este tipo de tecnología y que ello es una desventaja respecto a sus competidores.

Aquí también se hace referencia a la infraestructura que forma parte de los servicios para el turista. Nuevamente hay que marcar que hay varios aspectos a mejorar en este sentido: carencia de cantidad y calidad de puntos de información turística, insuficiente cantidad de carteles turísticos, un servicio de transporte interno deficiente, etc.

### **Oferta de alojamiento de calidad**

La Plata es un destino que recibe mayormente visitantes/turistas por turismo de negocios y administrativo (ver “Características de la demanda”). Para esta tipología de turista, el alojamiento y la restauración son elementos esenciales, ya que son los servicios que mayormente utilizan. Respecto al alojamiento, los encuestados han manifestado su conformidad con los servicios que ofrecen una gran parte de los hoteles, aunque éste podría ser aun mejor si los hoteleros no midieran sus resultados basados en la cantidad de plazas ocupadas, sino, en función de las necesidades de los clientes.

### **Diversificación de la oferta**

Los líderes de opinión entienden que la diversificación del producto es uno de los aspectos claves para que un destino pueda sostenerse a lo largo del tiempo en el mercado, siendo competitivo y logrando altos índices de rentabilidad. Por ello, una ciudad como La Plata, en búsqueda de ser un referente regional, debe ofrecer un abanico de distintas posibilidades para cada una de las tipologías de visitantes que se acercan a visitarla. El turismo de negocios es el principal motivo de las visitas (ver “Características de la demanda”), sin embargo, existen otros nichos de mercado que podrían significar nuevos ingresos y disiparían los efectos de la estacionalidad (baja considerable en el número de plazas hoteleras ocupadas), que en La Plata se extiende entre los meses de Diciembre a Marzo y en el receso invernal.

### **Recursos humanos calificados**

El turismo es una disciplina donde los recursos humanos juegan un papel preponderante, ya que son ellos los que imaginan, planifican y construyen el devenir de las empresas y en definitiva, del mercado turístico. A su vez, los clientes están en permanente contacto con los que proveen los servicios que conforman su producto turístico y, en esos momentos donde la oferta y la demanda interactúan, se necesitan recursos humanos calificados para lograr que la experiencia vivida por el cliente sea la deseada e incluso que se vea superada. En esta actividad se comercializan mayormente servicios que tienen por característica su inexistencia física, y es allí donde las personas cumplen un rol fundamental para materializar en la mente de los consumidores lo que se vende y para responder a las distintas solicitudes de los clientes.

En La Plata, y más específicamente en los organismos públicos de turismo, los directivos no están conformes con gran parte de su plantilla al considerar que la formación

que han recibido no es acorde a las exigencias del mercado. Se reclama, en primera instancia, que estudien carreras afines a turismo y luego, que tengan un perfil claramente comercial y acorde a las exigencias del mercado.

### **Políticas de promoción turística de la ciudad**

Los expertos locales entrevistados también han coincidido en este punto, manifestando que las políticas de promoción turística son el sustento de los emprendimientos que ellos luego llevan a cabo, ya que cualquier medida que se tome desde los organismos públicos de turismo afectará en los negocios de aquellos que participen de la actividad turística. Una disminución o aumento impositivo se traducirá en mayores o menores beneficios económicos en el corto plazo. Lo mismo sucede cuando desde la Dirección de Turismo se decide trabajar en conjunto con otras regiones e instituciones, facilitando el intercambio de conocimientos y servicios entre los emprendedores que se encuentran en distintos sitios, posibilitando un mayor protagonismo de la ciudad en el mercado turístico.

Recién en el último año se empezó a trabajar en conjunto con municipios de la región (ver Capítulo 2) intentando formar un bloque que dé como resultado una mejora en la capacidad de negociación y promoción del destino frente a otros ya posicionados. Los agentes turísticos reclaman una mayor participación de la ciudad en ferias de turismo, con el adecuado material gráfico y representantes capacitados para la ocasión.

### **Compromiso de la comunidad local**

Es un aspecto fundamental en el camino de querer reposicionar a la ciudad como destino referente de la región. La comunidad local es la que interactuará en última instancia con los visitantes y si no se logra un compromiso genuino de ellos, entendiendo que el turismo puede ser una fuente generadora de ingresos y mejora en la calidad de vida, la excelencia en la prestación de servicios no se podría alcanzar.

Los comerciantes de La Plata tienen poca cultura sobre el tratamiento hacia el turista, ya que todavía esta actividad no se ha desarrollado a un nivel significativo en la ciudad. En este sentido, los líderes de opinión coinciden en que debieran existir cursos gratuitos de capacitación para los comerciantes para que entiendan cuáles son los beneficios que esta actividad les puede reportar y para lograr un tratamiento adecuado entre ellos y los visitantes.

### **Existencia de Agencias de Viaje de Turismo receptivo**

En la ciudad de La Plata sólo existe una Agencia de Viajes que trabaja con turismo receptivo, "DF Turismo", aunque su actividad principal es la venta de turismo emisivo dentro del país. Disponen de un circuito armado para recorrer la ciudad, con excursiones que se efectivizan sólo realizando el pedido con antelación (ver "turismo receptivo"). Al contratar los servicios de una EVT de turismo receptivo de La Plata se logra que los gastos realizados por los visitantes se queden en la ciudad y no en Capital Federal como habitualmente sucede, donde existen otras EVT que venden las excursiones por el día, no reportando beneficio económico alguno para la ciudad, ya que los guías y medios de transporte son contratados en otras dependencias.

Al no disponer de un turismo receptivo fuerte y organizado se pierde la posibilidad de atraer a un número importante de visitas que son captadas por EVT de otras ciudades.

# Conclusiones

El análisis de este trabajo se ha centrado en las particularidades de la oferta turística de la ciudad de La Plata para poder identificar las fortalezas y debilidades en esta materia y, por ende, cuáles deben ser los pilares de un Plan de Calidad que permita, en un futuro, mejorar el servicio y el desarrollo de la actividad en la ciudad.

La base de ese plan han sido los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, que han arrojado datos que nos permiten comprender algunas de las principales causas del posicionamiento actual de La Plata desde el punto de vista de la oferta y de la demanda.

Primeramente, esta ciudad no es considerada como un destino turístico por los expertos entrevistados y, el 37% de los visitantes, concuerda con este diagnóstico. A pesar de este alto índice, la gran mayoría, representada por el 87% de los encuestados, expresa su deseo por volver a visitar la ciudad (ver Capítulo 2: “Características del turismo en La Plata”). Aquí, se pone en evidencia que los atractivos culturales, naturales y arquitectónicos de la ciudad generan en la mente de las personas un deseo de visita sobre el que deben trabajar quienes participan de la actividad turística, para lograr el impulso que esta ciudad necesita.

En el camino de querer ubicar a La Plata como referente de la región, hay que conseguir que todos los sectores participen activamente y de forma conjunta. Entonces, es necesario integrar los diferentes elementos para construir una oferta turística, y esto se consigue sólo con una buena combinación de trabajo, visión estratégica y coordinación de todo el sistema turístico, tanto en el ámbito público como en el privado (López Olivares, 1997). Hay que relacionarse y coordinarse con todas las realidades sociales y económicas del destino, ya que en el camino de querer ser un sitio que ofrezca un producto de calidad, hay que atravesar y subsanar problemas prioritarios como los que hoy en día La Plata debe enfrentar: falta de conciencia turística en la población, inseguridad, personal poco capacitado, insuficiencia de puntos de información turística, una oferta hotelera poco preocupada por el mejoramiento del servicio, falta de presupuesto para organismos públicos de turismo, inexistencia de segmentación y conocimiento de las necesidades de la demanda y carencia de diversificación del producto turístico ofrecido, entre los problemas más importantes (ver Título II: “Identificación de fortalezas y debilidades”).

Además de estas dificultades internas, hay que trabajar para entender qué depara el contexto nacional y anticiparse a las continuas transformaciones que experimenta el mercado turístico y que obligan a los destinos a llevar a cabo la necesaria adaptación estructural que les permita continuar manteniendo su cuota de mercado. Sin embargo, en nuestra ciudad no hay relevamientos estadísticos oficiales que analicen el flujo de llegada de turistas ni la composición de los segmentos más significativos, por lo tanto, se carece de elementos necesarios para una planificación acorde a las exigencias actuales (ver Capítulo 2: “Realidad turística”).

La Plata debe diferenciarse de sus competidores ofreciendo experiencias en el destino que enriquezcan la visita y donde la cultura se afiance como atractivo turístico, matizando la motivación del viaje con actividades asociadas a los gustos y preferencias de cada individuo.

Por otro lado, la ciudad tiene una posición favorable debido a su cercanía con el principal centro emisor (Buenos Aires), situación que debe ser aprovechada mediante acciones orientadas a captar esa cuota de mercado. Ante este panorama, debe reposicionarse basada en dos pilares: la diversificación de productos y la calidad turística.

El desarrollo de productos turísticos diferenciados persigue dos objetivos: consolidar un turismo con altos índices de rentabilidad y evitar caer en la estacionalidad que sufren muchos destinos turísticos. Esta estrategia orienta la acción de los agentes públicos y privados hacia segmentos específicos de mercado, desarrollando y promocionando productos alternativos basados en la riqueza cultural y natural de la ciudad.

Como ha quedado demostrado a través del estudio de casos similares, los destinos que abordan una estrategia de calidad obtienen mayores índices de satisfacción del turista (ver Capítulo 5). La calidad de productos y servicios turísticos se convierte así en el hecho diferencial que les proporciona una ventaja competitiva frente a otros destinos con oferta similar. Es así que la calidad dejó de ser un elemento secundario o exclusivo de las grandes empresas para pasar a ser una necesidad de todos aquellos que intervienen en esta disciplina y, quienes logren comprender esto, tendrán a su alcance una herramienta competitiva de primer orden.

## Recomendaciones

Una vez caracterizada a lo largo del trabajo la situación de la oferta de la ciudad de La Plata como destino turístico, se propondrán una serie de acciones a seguir por los organismos competentes, de acuerdo a los problemas detectados tanto en el ámbito público como en el privado y en busca de contribuir con el desarrollo del turismo en la ciudad. Las mismas se basan en los factores prioritarios identificados y las diferencias que surgen de su estado actual y el ideal planteado anteriormente (ver “Factores prioritarios para...”), además de puntos débiles que surgieron del análisis de los capítulos de este trabajo.

### Lineamientos de actuación

#### **Sector público:**

Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata.

- » Realizar estudios de mercado para entender cuál es la demanda real y potencial de La Plata y cuál la de sus competidores.
- » Evaluar el grado de satisfacción de los turistas.
- » Comunicar esos resultados a emprendedores privados para que puedan tomar decisiones en base a ellos.
- » Hacer un relevamiento completo de la infraestructura turística existente e identificar los puntos a mejorar.
- » Apoyar los proyectos de calidad existentes en el sector privado.
- » Fomentar la creación de proyectos de calidad para asociaciones empresariales que no cuenten con uno.
- » Colaborar con entidades promotoras de la calidad turística.
- » Crear un programa de reconocimiento de la calidad garantizada para los comercios y empresas que cumplan con estándares mínimos.

- » Brindar asistencia técnica a empresas y organismos públicos de turismo.
- » Participar en comités de calidad y normalización de reconocida trayectoria.
- » Elaborar manuales de Buenas Prácticas para la gestión en el sector público.
- » Crear un sitio web de turismo de la ciudad.
- » Fomentar el mantenimiento periódico del equipamiento turístico.
- » Incorporar nueva tecnología para facilitar y mejorar los procesos de venta y comunicación.
- » Participar en el armado del Plan de Carrera en las tecnicaturas y licenciaturas en turismo de La Plata, procurando que los estudiantes obtengan una formación según las necesidades del mercado y con un perfil preferentemente comercial.
- » Comunicarle a la sociedad los beneficios que el turismo puede generar en la ciudad, en busca de un compromiso genuino por parte de los residentes.
- » Ofrecer cursos de capacitación para prestatarios de servicios turísticos (primarios o secundarios).
- » Mejorar la señalética turística de la ciudad.
- » Incentivar al sector hotelero a que mejore sus servicios a pesar del alto nivel de ocupación de sus plazas.
- » Promover entre las EVT la comercialización del turismo receptivo.
- » Tener una participación activa en ferias de turismo, en colaboración con representantes del sector privado

#### **Organizaciones del sector turístico:**

Asociación Empresaria, Hotelera y Gastronómica de la Ciudad de La Plata, Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de La Plata, Universidad Nacional de La Plata y otras instituciones locales.

- » Apoyar el desarrollo de planes y la aplicación de certificaciones de calidad, brindando, fundamentalmente, respaldo técnico y de consultoría.
- » Destinar recursos económicos a distintos fines, según las necesidades, buscando potenciar las fortalezas y mermar las debilidades de las empresas.
- » Crear un marco físico donde los empresarios de los distintos sectores puedan reunirse periódicamente y así desarrollar actividades en conjunto y charlas de actualización turística, convocando a expertos de otros sitios.
- » Promover el intercambio de recursos y conocimientos entre los agentes turísticos.
- » Elaborar, por parte de la Universidad, planes de carrera que se ajusten a los parámetros internacionales y que den respuesta a las exigencias del mercado.
- » Construir lazos de cooperación con organizaciones similares de otras regiones, en pos de lograr mayor poder de negociación y un mejor posicionamiento del bloque a nivel nacional.
- » Participar en ferias y seminarios de turismo y de calidad, utilizándolos como canales de publicidad y promoción.

**Sector privado:**

- » Empresas y organizaciones que forman parte de la oferta turística: hoteles, EVT, restaurantes y empresas de transporte.
- » Realizar estudios de mercado para identificar su público objetivo y las características del mismo.
- » Ofrecer productos alternativos a los actuales y de acuerdo a las necesidades de los clientes, en busca de una oferta diversificada.
- » Brindar cursos de formación y capacitación a sus empleados.
- » Ofrecer a sus empleados mejores formas de contratación y condiciones laborales: premios por objetivos cumplidos, jornadas de esparcimiento a cargo de la empresa, etc.
- » Crear Manuales de Buenas Prácticas para estandarizar procesos y permitir a los empleados actuar con rapidez ante distintas situaciones.
- » Implementar un sistema de quejas y reclamaciones para los clientes, para detectar problemas en la prestación del servicio.
- » Impulsar la creación de Departamentos de Calidad en las medianas y grandes empresas.
- » Buscar establecer una relación más fluida con los organismos públicos de turismo para lograr una promoción conjunta de la ciudad.

# Bibliografía

## Libros

- » BUNGE, Mario, La investigación científica, Barcelona, Ariel, 1975.
- » KOTLER, Philip, Mercadotecnia para hotelería y turismo, México, Prentice Hall, 1997.
- » BRAVO y SENLLE, La calidad en el sector turístico, Chile, Gestión 2000, 2006.
- » CHIAS, Josep. El negocio de la felicidad. Prentice Hall , Madrid 2005
- » BULL, Adrián, Economía del sector turístico, España, Alianza, 1995.
- » ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, Introducción al turismo, Madrid, OMT, 1998.
- » RICO, Rubén, Calidad estratégica total: Total quality managment, Ediciones Macchi, 1995
- » LÓPEZ, Olivares, La ordenación y planificación integrada de los recursos territoriales turísticos, Universitat Jaume, 1997
- » EJARQUE Josep, Destinos turísticos de éxito, Hoepli, 2005
- » CRUZ,S y GONZALEZ ,T, Gestión de la Calidad . Conceptos, enfoque, modelos y sistema, Editorial Pearson Prentice Hall, 2006.
- » VILLA, A; MAURARI, J, Herramientas para el desarrollo de la Calidad, Ediciones Mensajero, 2004.
- » PUIG DURAN FRESCO, J., Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración, Editorial Díaz de Santos, 2006.
- » SANGÜESA, M; MATEO, R; ILZARDE, L. Teoría y práctica de la Calidad, Editorial Thompson Paraninfo, 2006.
- » MORENO-LUZÓN, M; PERIS, F; GONZÁLEZ,T, Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos, Editorial Prentice Hall, 2001.
- » RAMÍREZ CAVASSA, C., Calidad Total en las Empresas Turísticas. Editorial Trillas Eduforma, 2006.
- » AMAT, ORIOL, Costes de Calidad y de No Calidad, Gestión 2000.com, 2004.

- » ALONSO ALMEIDA, M.; BARCOS REDÍN, L.; MARTÍN CASTILLA, J.I., Gestión de la Calidad de los procesos turísticos, Síntesis, 2006.

## Trabajos

- » MIRANDA, S. L. y ROMERO, A.L, “La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados”, Gestipolis, 2006.
- » VILLELLA, Leonel, “Programas de calidad en turismo”, Sectur, 2006.
- » EcoGoals Consulting, “Plan Nacional de Calidad Turística del Perú”, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008.
- » Junta de Andalucía, Conserjería de Turismo, Comercio y Deporte, “Plan Nacional de Calidad Turística de Andalucía”, 2006.
- » SECTUR, “La Ley Nacional de turismo (25.997)”, 2007.
- » Secretaría General de Turismo de España, Sistema de Calidad Turística Española. “Una certificación necesaria”, 2007.
- » MOLINARI G., “Informe Avance Turismo 3”, UNLP, 2008.
- » CRAVERO S., “Análisis de la Imagen y Posicionamiento de la ciudad de La Plata”, UNLP, 2008.
- » MONTERO P., “Limitaciones y potencialidades de Tandil como ciudad sede de congresos y reuniones afines”, UNLP, 2007.

## Recursos Electrónicos

- » OMT  
<[www.unwto.org](http://www.unwto.org)>
- » GestioPolis.com  
<<http://www.gestipolis.com>>
- » International Organization for Standardization  
<[www.iso.org](http://www.iso.org)>
- » Sectur  
<<http://www.turismo.gov.ar>>
- » IRAM  
<[www.iram.org.ar](http://www.iram.org.ar)>
- » ICTE  
<[www.icte.es](http://www.icte.es)>

# Anexo I

## Entrevistas a líderes de opinión

La siguiente, es una entrevista que forma parte de un trabajo de investigación para la Universidad Nacional de La Plata y que está dirigida a líderes de opinión del turismo, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y tendencias del turismo en la ciudad para realizar su posterior análisis.

1. ¿Conoce algún plan de calidad turística de La Plata? De ser la respuesta afirmativa, ¿qué piensa del mismo?
2. ¿Quiénes deberían ser los responsables de armar un nuevo Plan de Calidad Turística y qué rol cumpliría cada uno?
3. ¿Qué beneficios podría reportarle a la ciudad un Plan de Calidad Turística? Y ¿Qué consecuencias negativas podría traer aparejado la aplicación del mismo?
4. ¿Qué cree que diferencia a La Plata de sus competidores? ¿Quiénes piensa que son esos competidores?
5. ¿Qué tipo de formación académica considera que debería tener el personal que trabaja en turismo en La Plata?
6. ¿Cuáles son los recursos más importantes que tiene La Plata? ¿Cree que los mismos pueden ser aprovechados para un mejor desarrollo del turismo?
7. ¿Dónde cree que están las principales dificultades de La Plata en materia turística? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es el rol que debiese cumplir el sector privado en pos de favorecer el desarrollo del turismo en la ciudad?
9. ¿Considera adecuadas las actuales políticas de inversión turística municipal? ¿Por qué?
10. ¿Cuál cree que es la importancia de La Plata en el plano turístico nacional? ¿Por qué?
11. ¿Cómo ve a la ciudad en 10 años en materia turística?



## Anexo II

### Cuestionario para líderes de opinión

Por favor, proceder a evaluar de 1 a 7 (siendo que cuanto más se acerca a uno de los extremos mayor valor se le asigna a la descripción que lo acompaña) cada uno de los siguientes enunciados expresados a continuación, en función de lo que representan actualmente en la ciudad de La Plata:

- |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|--|
| 1. Entorno paisajístico de la ciudad        |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Feo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Hermoso           |  |
| 2. Nivel de seguridad de la ciudad          |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Insegura                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Muy Segura        |  |
| 3. Accesos terrestres a la ciudad           |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Malos                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Excelentes        |  |
| 4. Limpieza de la ciudad                    |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Sucia                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Muy Limpia        |  |
| 5. Estado de los espacios verdes            |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Mal conservados                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bien conservados  |  |
| 6. Oferta gastronómica de calidad           |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Mala  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Excelente         |  |
| 7. Oferta de recreación y ocio              |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Mala  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Excelente         |  |
| 8. Cantidad de atractivos turísticos        |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Pocos                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Cantidad adecuada |  |
| 9. Calidad de los atractivos turísticos     |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Mala  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Excelente         |  |
| 10. Proximidad geográfica de los atractivos |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Inadecuada                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Idónea            |  |

11. Medios de transporte internos	Malos	1	2	3	4	5	6	7	Excelentes
12. Cantidad de puntos de información turística en la ciudad	Pocos adecuada	1	2	3	4	5	6	7	Cantidad
13. Calidad de los puntos de información turística	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
14. Calidad de los recursos electrónicos donde encontrar información turística de la ciudad	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
15. Cantidad de carteles de información turística en La Plata	Poca	1	2	3	4	5	6	7	Adecuada
16. Calidad de los servicios ofrecidos en lugares turísticos	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
17. Calidad del servicio en sitios de alojamiento	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
18. Diversidad de tipos de alojamiento	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
19. Relación precio – calidad de productos turísticos	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
20. Recursos humanos calificados	Mal	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
21. Predisposición del personal a cargo del/los atractivo/s turístico/s	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
22. Compromiso de la comunidad local para el desarrollo del turismo	Nulo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente
23. Conservación del/los sitio/s turístico/s	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
24. Accesos al/los establecimiento/s turístico/s	Malos	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
25. Políticas de promoción turística	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente
26. Infraestructura turística	Mala	1	2	3	4	5	6	7	Excelente

**Resultados del cuestionario para líderes de opinión**

Enunciados / Entrevistados, por sector	Hotelero	AAVV	TTOO	Restauración	Público	Promedio
Entorno paisajístico de la ciudad	6	4	6	5	6	<b>5,4</b>
Nivel de seguridad de la ciudad	4	3	5	3	5	<b>4</b>
Accesos terrestres a la ciudad	5	4	6	6	6	<b>5,4</b>
Limpieza de la ciudad	5	4	3	4	4	<b>4</b>
Estado de los espacios verdes	7	3	6	5	5	<b>5,2</b>
Oferta gastronómica de calidad	7	4	6	6	5	<b>5,6</b>
Oferta de recreación y ocio	6	3	4	4	6	<b>4,6</b>
Cantidad de atractivos turísticos	4	5	4	4	6	<b>4,6</b>
Calidad de los atractivos turísticos	5	5	5	4	5	<b>4,8</b>
Proximidad geográfica de los atractivos	5	5	6	5	7	<b>5,6</b>
Medios de transporte internos	2	3	3	3	6	<b>3,4</b>
Cantidad de puntos de información turística en la ciudad	2	1	3	2	5	<b>2,6</b>
Calidad de los puntos de información turística	4	1	3	2	5	<b>3</b>
Calidad de los recursos electrónicos donde encontrar información turística de la ciudad	5	1	4	2	5	<b>3,4</b>
Cantidad de carteles de información turística en La Plata	3	1	3	1	6	<b>2,8</b>
Calidad de los servicios ofrecidos en lugares turísticos	5	5	5	4	6	<b>5</b>
Calidad del servicio en sitios de alojamiento	5	4	5	4	5	<b>4,6</b>
Diversidad de tipos de alojamiento	4	2	4	3	4	<b>3,4</b>
Relación precio – calidad de productos turísticos	4	3	5	4	4	<b>4</b>
Recursos humanos calificados	4	4	6	4	6	<b>4,8</b>
Predisposición del personal a cargo del/los atractivo/s turístico/s	6	5	7	5	7	<b>6</b>
Compromiso de la comunidad local para el desarrollo del turismo	4	3	6	3	6	<b>4,4</b>
Conservación del/los sitio/s turístico/s	6	2	6	4	7	<b>5</b>
Accesos al/los establecimiento/s turístico/s	6	5	7	6	7	<b>6,2</b>
Políticas de promoción turística	5	1	6	4	5	<b>4,2</b>
Infraestructura turística	4	3	6	4	5	<b>4,4</b>



# Anexo III

## Encuesta de calidad turística

A continuación, se presenta una encuesta sobre distintos aspectos relevantes del turismo en la ciudad de La Plata. La misma forma parte de un trabajo de investigación que se está realizando para la Universidad Nacional de La Plata con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y tendencias del turismo en la ciudad, para de esta forma, contribuir con el mejoramiento del servicio turístico.

**Por favor, complete los campos que encontrará debajo:**

1. Procedencia del visitante

2. ¿Vino solo (S) o acompañado (A)?

S – A

3. Si vino acompañado, ¿con cuántas personas?

4. ¿En qué medio de transporte llegó a la ciudad?

- Auto                      - Ómnibus regular                      - Ómnibus turístico  
- Tren                      - Otro

5. Tiempo de estadía en la ciudad

- 1 día                      - 2 a 4 días                      - 5 a 7 días  
- 8 o más días

6. Si se hospedó en la ciudad, ¿en qué tipo de alojamiento lo hizo?

- Hotel de 1 estrella    - Hotel de 2 estrellas                      - Hotel de 3 estrellas  
- Hotel de 4 estrellas   - Camping                                      - Pensión  
- Hostel                      - Casa de amigo o familiar    - Otro

**7. Motivo de la visita**

- Negocio
- Ocio
- Estudio
- Congresos
- Visita a amigos y familiares
- Otro

**8. Marque los lugares que visitó o que piensa visitar:**

- Catedral
- Paseo del Bosque
- Teatro Argentino
- Zoológico
- Otro
- Casa Curutchet
- Museo de Ciencias Naturales
- Meridiano V
- República de los Niños

**9. Conoció el/los establecimiento/s que está visitando/visitará a través de:**

- Folletos
- Internet
- Revistas
- Feria de turismo
- Periódico
- Se lo recomendaron

**Valoración global**

Por favor, proceda a evaluar de 1 a 7, siendo 1 su menor grado de conformidad y 7 su mayor grado de conformidad, con cada uno de los siguientes enunciados expresados a continuación, en función de lo que representan actualmente en la ciudad de La Plata:

**10. Entorno paisajístico de la ciudad**

1    2    3    4    5    6    7

**11. Nivel de seguridad de la ciudad**

1    2    3    4    5    6    7

**12. Accesos a la ciudad**

1    2    3    4    5    6    7

**13. Limpieza de la ciudad**

1    2    3    4    5    6    7

**14. Estado de los espacios verdes**

1    2    3    4    5    6    7

**15. Oferta gastronómica de calidad**

1    2    3    4    5    6    7

**16. Oferta de recreación y ocio**

1    2    3    4    5    6    7

**17. Cantidad de atractivos turísticos**

1    2    3    4    5    6    7

18. Calidad de los atractivos turísticos

1      2      3      4      5      6      7

19. Medios de transporte internos

1      2      3      4      5      6      7

20. Cantidad de puntos de información turística en la ciudad

1      2      3      4      5      6      7

21. Calidad de los puntos de información turística

1      2      3      4      5      6      7

22. Información brindada por el personal de los puntos de información

1      2      3      4      5      6      7

23. Recursos electrónicos donde encontrar información turística de la ciudad

1      2      3      4      5      6      7

24. Cantidad de carteles de información turística en La Plata

1      2      3      4      5      6      7

25. Calidad de los servicios ofrecidos en los lugares visitados

1      2      3      4      5      6      7

26. Calidad del servicio del lugar donde se hospedó

1      2      3      4      5      6      7

27. Relación precio – calidad del lugar donde se hospedó

1      2      3      4      5      6      7

28. Relación precio – calidad del/los lugar/es que visitó

1      2      3      4      5      6      7

29. Predisposición del personal a cargo del/los atractivo/s visitado/s para brindar información

1      2      3      4      5      6      7

30. Conservación del/los sitio/s visitado/s

1      2      3      4      5      6      7

31. Accesos al/los establecimiento/s visitado/s

1      2      3      4      5      6      7

32. ¿Cree necesaria la implementación de un Plan de Calidad en La Plata?

SI – NO

33. ¿Qué o Quiénes cree que se verían más beneficiados con la implementación de ese Plan? Marque los 3 más importantes.

- Los residentes locales
- El desarrollo del turismo
- La economía
- La Municipalidad
- El medio ambiente
- Todos ellos
- El patrimonio cultural
- Imagen de la ciudad
- Ninguno de ellos

34. ¿Cómo calificaría la relación de los turistas con los residentes locales?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

35. ¿Considera a La Plata una ciudad turística?

SI – NO

¿Por qué?

36. ¿Volvería a visitar la ciudad?

SI - NO

¿Por qué?

37. Sexo

M – F

38. Edad, en años

- |         |         |         |         |          |
|---------|---------|---------|---------|----------|
| 15 – 19 | 20 – 24 | 25 – 29 | 30 – 34 | 35 – 39  |
| 40 – 44 | 45 – 49 | 50 – 54 | 55 – 56 | 57 – 61  |
| 65 – 69 | 70 – 74 | 75 – 79 | 80 – 84 | 85 y más |

39. Nivel de estudios

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| - Primario incompleto                  | - Primario completo                  |
| - Secundario incompleto                | - Secundario completo                |
| - Terciario / Universitario incompleto | - Terciario / Universitario completo |

40. Nivel de ingresos mensual, en pesos

- |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 0 a 399     | 400 a 630   | 631 a 800   | 801 a 1000  |
| 1001 a 1200 | 1201 a 1600 | 1601 a 2350 | 2351 a 5500 |
| Más de 5500 |             |             |             |

# Anexo IV



Página Web Municipalidad de La Plata  
<<http://www.laplata.gov.ar/nuevo/gobierno/institucional/ModernDesEco/turismo/img/plano.pdf>>  
[Consulta: 12/07/2009]



Página Web Municipalidad de La Plata

< <http://www.laplata.gov.ar/nuevo/gobierno/institucional/ModernDesEco/turismo/img/plano.pdf> >

[Consulta: 12/07/2009]



Google Imágenes  
< <http://images.google.com.ar> > [Consulta: 12/07/2009]



Google Imágenes  
< <http://images.google.com.ar> > [Consulta: 12/07/2009]



Google Imágenes  
< <http://images.google.com.ar> > [Consulta: 12/07/2009]



Google Imágenes  
< <http://images.google.com.ar> > [Consulta: 12/07/2009]



