

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Licenciatura en Turismo
Argentina

Diagnóstico y Políticas Turísticas para la ciudad de Mar del Plata

Autores:

Ballarre, María Paula

Borthiry Loreficchi, Natalia (expositora)- Cardiel 5067- Mar del Plata- natybor@hotmail.com- 54-223-4744839/155224065

Gorza, Laura

Maglione, Paola (expositora)- Chacabuco 3721- Mar del Plata-

Vellenich, Jorgelina (expositora)- Paunero 4857- Mar del Plata- vellenich@copetel.com.ar 54-223-4801477

1. Presentación

La ciudad de Mar del Plata presenta una ubicación privilegiada en el ámbito turístico del país. Su rica y diversificada oferta, el nivel y la planta permanente de sus servicios, junto con la creciente formación de sus recursos humanos profesionales, le confieren una considerable importancia a la hora de posicionarse como destino turístico de elección.

Sin embargo, estas características distintivas de la ciudad muchas veces se ven opacadas por el surgimiento de determinados problemas que hacen que la realidad turística de Mar del Plata esté cambiando ante los ojos de sus visitantes y de los propios residentes.

Para comprender e identificar los posibles lineamientos a seguir ante las situaciones que afectan a la Mar del Plata, se realizó un diagnóstico partiendo de la realidad de la ciudad como resultado de su acontecer histórico, sumado a los aportes provenientes de diversos estudios de investigación del sector público y privado.

Seguidamente, se elaboró una descripción integral de la ciudad, subrayando las principales características de su oferta, de su demanda y destacando las condiciones que le imprimen rasgos de singularidad y diferenciación.

A partir de allí, se analizaron tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas que se presentan en la realidad turística de la ciudad.

Finalmente, la información obtenida fue de gran utilidad para detectar las necesidades básicas que se presentan en el sector. Estas, siguiendo la metodología que propone Varsavsky¹, permitieron elaborar una serie de políticas que sirvan como guías de acción para el logro de un desarrollo integral e integrado de la actividad turística y recreativa.

2. Diagnóstico

La base sobre la cual se sustenta la elaboración del diagnóstico está conformada por el conocimiento de los recursos y características de la ciudad, y por la detección de los diversos aspectos, tanto positivos como negativos que constituyen la coyuntura actual. Estos últimos, son importantes y deben ser tenidos en cuenta en la realización de acciones que potencien los positivos y neutralicen o mejoren los negativos.

Para introducirnos en la realidad de la ciudad resulta necesario comenzar por una síntesis de la evolución histórica del turismo en Mar del Plata.

Evolución histórica de la ciudad de Mar del Plata²

Mar del Plata es actualmente un centro urbano de magnitud, diversidad y complejidad creciente.

¹ Oscar Varsavsky. "Proyectos nacionales. Planteos y estudios de viabilidad".

² Documento realizado por el Arq. Juan Carlos Mantero.

Su ubicación en el litoral marítimo le confiere singularidad locacional y potencialidad en su proyección respecto de otros centros.

Las características de la evolución de la ciudad puede plantearse en seis fases:

1857-1885

El origen de Mar del Plata se relaciona a la satisfacción de las necesidades de las actividades económicas originales, casi exclusivamente la pesca artesanal y la producción agrícola y ganadera en función de los recursos naturales accesibles, conformándose un asentamiento humano de servicios a la producción y a la incipiente recepción de personas.

El devenir de Mar del Plata estará signado por la evolución de la actividad turística generada e inducida por la disponibilidad de condiciones espaciales y ambientales para el goce del mar y del sol en un paisaje singular del litoral marítimo.

1885-1915

Este período conforma la base de formación de Mar del Plata cuando, a partir de condiciones naturales propicias, de la creación del pueblo y de la conexión ferroviaria a Buenos Aires, se realizan diversos emprendimientos, se radican actividades y se propone destino a flujos turísticos y flujos migratorios, que habrán de conformar el umbral de despegue hacia su desarrollo turístico y urbano.

Al promediar la época, la creciente prestación de servicios turísticos se constituye en la actividad motriz de la dinámica urbana. La misma se genera a partir del impulso del sector social beneficiario de la economía agroexportadora, de la sociedad europeizada y de la democracia restringida. La burguesía instituye un turismo de elite que canaliza su consumo en el disfrute social del verano de playa, club y hotel. Las pautas culturales inducen a hacer la Europa, el modelo de referencia será Biarritz.

Los índices que permiten expresar en magnitudes el impulso inicial expresan que el flujo turístico pasa de 2.900 turistas (1889) a 32.573 (1913), la población residente pasa de 5.187 habitantes (1885) a 27.611 (1914).

1915-1945

A partir de aquí se conforma la fase de transición cuando el crecimiento urbano se vertebra a través de las vías de conexión entre los núcleos originales de radicación y se genera un núcleo de radicación residente ajeno a la actividad turística, a partir de la realización del Puerto.

Los índices que muestran el crecimiento dejan visualizar que el flujo turístico pasa de 32.573 turistas (1913) a 275.000 (1945), la población residente pasa de 27.611 habitantes (1914) a 114.729 (1947).

1945-1975

Durante el período se intensifican las actividades motrices de prestación de servicios turísticos y de transformación de productos del mar. Se multiplican la prestación de servicios urbanos en función de la magnitud adquirida y la actividad del sector de la construcción en función de la expectativa locacional turística.

La actividad turística crece, no obstante la gradual autoexclusión de los sectores de nivel socioeconómico alto, al ampliarse la participación de los sectores nivel medio y al integrarse los sectores populares como consecuencia del acentuarse, a nivel nacional durante el lapso 45/60, los procesos de

industrialización y de urbanización y la gestión de un Estado social. La apertura a las mayorías alcanza a la actividad turística, a través de las diversas modalidades que adopta el turismo social.

Los índices demuestran que el flujo turístico en temporada pasa de 275.000 turistas(1945) a 3.249.950 (1975), la población residente pasa de 114.729 (1947) a 308.720 (1970).

1975-1995

Se plantean incipientes centros urbanos alternativos y se acentúa el proceso de ocupación disperso de uso turístico y de ocupación suburbanizada de uso residente de la periferia urbana..

La actividad turística perdura como consecuencia de su dinámica inercial producida en el continuo e intenso crecimiento del período precedente. Sin embargo se expresan indicios de declinación de la actividad por exclusión del sector de nivel socioeconómico de menores posibilidades, sin mediar recuperación significativa del sector de nivel alto, y reducirse el tiempo y el consumo de los turistas de nivel medio.

Las cifras del período indican que el flujo turístico se estabiliza en un promedio de 3 millones de turistas en temporada y que la población residente pasa de 308.720 habitantes (1970) a 504.666 (1991).

2.2. Descripción de Mar del Plata

2.2.1. Demanda:

Características generales.

- * Un 70% de los turistas poseen de la ciudad, una imagen positiva, y sólo un 17% una imagen negativa.
- * Fuerte presencia mental de Mar del Plata en el público.
- * Decisión individual, carente de mediación alguna.
- * Flujos procedentes de Capital Federal y gran Bs. As. 71,5%, provincia de Bs. As. 12,4%, resto del país 11,5%, extranjeros 0,7%.
- * El segmento socioeconómico de la demanda de verano no se corresponde con la de invierno y ambas son fieles a sus respectivas temporadas, esta última de mayor nivel de consumo.

Demanda de alta temporada (verano)

- * Masividad del flujo turístico de temporada.
- * Principalmente en épocas vacacionales, de receso laboral y escolar.
- * El promedio de estadía en hotel es de 5,4 noches y en viviendas 11,4 obteniendo como promedio total 9,6 noches.
- * El perfil de este turista es vacacional, cautivo, recurrente en el destino que accede en familia, inducido por la expectativa de gozar de mar y playa. Su estadía promedio supera la semana, y su gasto cubre lo necesario, acotando lo superfluo. La afluencia comprende desde el turista en el mínimo umbral de playa, pizza y peatonal, al turista del umbral de usos diferenciados y consumos superfluos, conformando una estratificación de sectores medios, de participación decreciente al elevarse el nivel socioeconómico.

Demanda de baja temporada

- * Los flujos turísticos de baja temporada son irregulares, comprendiendo Semana Santa, vacaciones de invierno, fines de semana largos y resto de la temporada.
- * La demanda de servicios fuera de temporada alta difiere de la de baja en función del diferente turismo que proponen las condiciones convocantes.
- * El turismo de sol y playa es sustituido por el turismo periódico urbano. Este último se constituye en alternativa turística intertemporada. Esta modalidad está caracterizada por un tipo de segmento que se traslada en grupos pequeños, integrado por la familia o amistades, con primacía de estratos etéreos medios, de nivel socioeconómico medio y medio alto, procedentes de Bs. As. y de la región adyacente a Mar del Plata, incitados por un paseo en función del paisaje mar - ciudad - sierra, y a la distracción en función del escenario de actividades y espectáculos programados.
- * Una gran parte de este turismo está constituido por el de Congresos y Convenciones, el cual no tiene continuidad y volumen.

2.2.2. Oferta

Características generales

- * Amplia gama de alternativas de esparcimiento y servicios, para toda la familia # Vida nocturna # Parques Temáticos # Mar, playa y sol # Sierra, laguna y canteras # Museos # Estancias # Granjas educativas # Espectáculos y entretenimientos # Casino, bingos # Paseos # Eventos deportivos y culturales.
- * La capacidad de los equipamientos atiende y satisface a la demanda turística de temporada alta.
- * Alto desarrollo de la infraestructura.
- * Precios accesibles.

Alojamiento

- * Oferta diversificada, amplia y completa tanto hotelera como extrahotelera.
- * Existen un total de 53403 plazas, distribuidas en 591 hoteles.
- * El alojamiento plantea multiplicación de oferentes, precios y mediación inmobiliaria.

Gastronomía

- * La capacidad simultánea de establecimientos en temporada alta es de 136.000 cubiertos. Mientras que fuera de temporada es de 100.500 cubiertos.
- * En la actualidad existen 1.392 unidades gastronómicas repartidas de la siguiente manera: 30,73% café - restaurante de comidas rápidas, 26% bares - cafeterías - cervecerías - picadas, 25,93% restaurante y parrillas y el 17,34% corresponde a casas de té - confiterías - pizzerías y empanadas - pubs - confiterías bailables - heladerías - cybercafé.
- * El sector ocupa en alta temporada 11.500 personas y en baja 6.342.
- * El 26% de las unidades se hallan ubicadas en la zona centro, y el resto en balnearios, zona costera y calles comerciales.
- * El 74% de los establecimientos permanecen abiertos durante todo el año, y el 26% restante solamente en temporada alta.

Oferta de alta temporada

- * Es el centro más significativo del litoral marítimo bonaerense.
- * La gran estacionalidad de temporada estival vacacional que se produce se debe entre otros motivos a: la gran dependencia del recurso playa, condiciones climáticas, y la periódica expectativa de descanso.
- * Las actividades de temporada alta durante el día se centran en el descanso y distensión en la playa y durante la noche en la diversión.

Oferta de baja temporada

- * Primer centro de Congresos y Convenciones del interior del país, con adecuada infraestructura.
- * Existen lugares preferentes destinados a caminar, respecto de aquellos itinerarios para el paseo en automóvil.
- * Tranquilidad, descanso y poca gente.

2.2.3. Promoción y comercialización del Producto “Mar del Plata”

A nivel Municipal, el EMTur es el encargado de desarrollar las actividades promocionales tendientes a dar a conocer el producto “Mar del Plata”. Para ello, lleva a cabo acciones como:

- Participación en Workshops
- Giras promocionales
- Presentación en ferias y exposiciones
- Publicidad a través de distintos medios de comunicación

La comercialización se realiza por parte de empresas privadas que, generalmente, trabajan en forma conjunta para la elaboración de paquetes turísticos que incluyen servicios tales como alojamiento, transporte, gastronomía, recreación, etc.

2.3. Análisis FODA para la ciudad de Mar del Plata



Fortalezas

1. Belleza intrínseca de la ciudad
2. Mercociudad
3. Claro liderazgo en el turismo interno estival
4. Ordenanza 11.149 que promueve el desarrollo del partido como centro turístico de nivel internacional
5. Proyecto Mar del Plata 2010 “Atracción de inversiones, industria y turismo”
6. Nuevo Plan de obras “Mar del Plata 2002
7. Plan de Competitividad Turística
8. Lealtad del concurrente que se ve reflejada en la imagen positiva que posee de la ciudad y por tener una fuerte presencia mental en el público
9. Diversidad de alternativas de esparcimiento para toda la familia
10. Opciones de tranquilidad y descanso en temporada baja
11. Espacios convertidos en zonas y centros comerciales de todo el año
12. Acontecimientos programados durante todo el año y de toda índole
13. Jerarquización de recursos naturales y culturales y su puesta en valor para la actividad turística

14. Precios accesibles
15. Obras públicas que renovaron la imagen de Mar del Plata
16. Variedad de categorías de alojamiento
17. Alto desarrollo de la infraestructura
18. Existencia de autopistas de acceso
19. Infraestructura básica, que acompañada de su ubicación geográfica, la transforman en el 1er. centro de Congresos y Convenciones del interior del país



Debilidades

1. Declive de Mar del Plata como producto de “Sol y Playa”
2. Reducción de la temporada estival a sólo 45 días aproximadamente
3. Insuficiente accionar conjunto entre los sectores público y privado para favorecer la actividad turística local
4. Consecuencias negativas debido a la concurrencia masiva de turistas en alta temporada
5. Escasa integración entre los prestatarios de servicios turísticos
6. Desinterés para captar turismo internacional
7. Escasez de material informativo promocional
8. Falta de motivación de agencias de viajes por la imagen devaluada de la ciudad
9. Tarifas elevadas de las agencias de viajes receptoras
10. Diferencias en la categorización del sector alojamiento entre provincia y municipalidad
11. Insuficiente actualización de la hotelería intermedia
12. Falta de mantenimiento de algunos paseos públicos
13. Descuido de la zona portuaria
14. Estado de precariedad de la estación terminal de ómnibus y de la ferroviaria
15. Inadecuado transporte público
16. Problemas de tránsito y estacionamiento
17. Déficit de equipamiento urbano: baños públicos, señalización, cestos de residuos, refugios de colectivos, etc.
18. Destrucción de edificios de gran valor arquitectónico para la utilización del espacio en nuevas construcciones
19. Contaminación y suciedad
20. Ineficacia de la Planta de pre-tratamiento de efluentes cloacales
21. Necesidad de una reubicación del Basural debido a su saturación
22. Aumento de asentamientos marginales
23. Falta de servicios indispensables en barrios alejados de la zona céntrica
24. Rechazo o indiferencia de gran parte de la población residente hacia los turistas
25. Problemas jurisdiccionales



Oportunidades

1. Proximidad con Buenos Aires, principal fuente emisora
2. Mayor número de compañías aéreas que llegan a la ciudad en temporada alta

3. Tendencia creciente a la fragmentación los períodos de descanso, generando mayor cantidad de desplazamientos durante baja temporada, como consecuencia de la Ley 23.555 de corrimiento de feriados
4. El área de competencia de Mar del Plata no cuenta con un destino turístico integral que se presente como alternativa a ésta.
5. Tendencia a proteger espacios naturales (Turismo sustentable, concientización)
6. Hermanamiento con ciudades de diferentes partes del mundo
7. Mayor acceso a viajes (financiación, promoción, etc.)
8. Agilización de trámites y acceso a información (sistema de reservas, Internet)
9. Tendencia a la disminución de las tarifas del peaje
10. Expansión de la comunicaciones
11. Aumento en los desplazamientos por negocios, congresos y convenciones
12. Proyecto de regionalización comercial



Amenazas

1. Imagen de bajo nivel económico y alta edad de los concurrentes
2. Aumento en la radicación de personas de tercera edad en la ciudad de Mar del Plata
3. Paulatino crecimiento del destino "Uruguay" para períodos cortos
4. Mayor competencia de centros turísticos a nivel nacional e internacional (tipo de cambio)
5. Bajo nivel socioeconómico del público concurrente en temporada alta
6. Inseguridad y violencia
7. Incremento de la desocupación
8. Estado de recesión general de la economía y aumento del riesgo país
9. Disminución del poder adquisitivo de la clase media
10. Obsolescencia y ausencia de legislación en materia turística
11. Creciente presión tributaria e impositiva
12. Gran velocidad de los cambios que no permiten reacciones inmediatas
13. Alto costo de nuevas tecnologías
14. Cambios climáticos
15. Conflictos sociales
16. Concentración de capital en manos del sector financiero (bancos y financieras)
17. Altos niveles de endeudamiento del sector público
18. Inestabilidad laboral (ajustes salariales)
19. Agotamiento del recurso pesquero
20. Descreimiento de la clase dirigente
21. Reforma laboral

3. Políticas y Acciones

3.1. Desarrollar un programa tendiente a mejorar la calidad de los servicios para lograr una ventaja competitiva

SECTORIALES :

✓Sector Alojamiento :

- equipar debidamente las propiedades del sector extrahotelero y armar paquetes con servicios complementarios
- renovar las estructuras hoteleras

✓Sector Público :

- adoptar estrategias conjuntas con el sector privado para ofrecer paquetes a precios competitivos
- facilitar el desarrollo de las PyMES
- mejorar la limpieza de la ciudad y sus playas
- mejorar el tránsito
- mejorar la señalización de la ciudad y el estado de las vías de circulación
- implementar el proyecto de la Estación Ferroautomotora
- mejorar el transporte público
- transferencia de los resultados de las investigaciones desarrolladas en el ámbito universitario a los sectores público y privado
- proveer el marco legal necesario para incentivar la realización de emprendimientos e inversiones privadas que beneficien a la ciudad.
- Generación de políticas públicas tendientes a solucionar los problemas jurisdiccionales

GLOBALES :

- concientización turística de la población
- capacitación del personal prestatario de servicios
- incorporar a la enseñanza de EGB y polimodal la temática turística y de concientización, como materia obligatoria
- mejorar la calidad de espacios turísticos
- realizar estudios para conocer expectativas de la demanda
- crear un sistema de información estadística confiable, en base a los aportes de cada sector
- propiciar la participación de la comunidad para la elaboración de propuestas de mejora

3.2. Revalorizar el Puerto de Mar del Plata

SECTORIALES :

✓Sector Público :

- mejorar el entorno: calles, señalización, espacios públicos, etc.
- mejorar el muelle para el atraque de cruceros
- recuperar la banquina de pescadores

GLOBALES :

- estudiar la posible construcción de un puerto turístico –deportivo

3.3. Romper con la estacionalidad

SECTORIALES :

✓Sector Público :

- folletería con opciones turísticas para temporada baja
- dividir los períodos vacacionales
- promover Mar del Plata como centro de Congresos, Convenciones y Ferias

✓Sector Hotelero :

- implantar el " día plus " para incrementar la estadía

✓Sector Recreativo :

- desarrollar distintos espectáculos en función de los estratos etéreos y los niveles socio - económicos

GLOBALES :

- optimizar la estrategia de fines de semana largos
- puesta en valor de recursos turísticos no costeros
- programar actividades recreativas (deportivas y culturales)
- propulsar la alternativa de turismo de negocios
- construir un Centro de Exposiciones, Congresos y Convenciones
- promover la participación de los comerciantes de distintos sectores y rubros en organizaciones que los nucleen para llevar a cabo campañas y eventos

3.4. Reposicionar la "marca" Mar del Plata

SECTORIALES :

✓Sector Público :

- diseñar y desarrollar un Plan Integral de Promoción
- realizar una campaña promocional en los principales centros emisores
- elaborar una Guía turística de Mar del Plata
- dar a conocer a Mar del Plata como destino de turismo urbano
- trabajar en forma conjunta entre el Emtur y el Entre de cultura
- promover la preservación y refuncionalización de edificios de valor patrimonial, convirtiéndolos en sede de entes descentralizados

GLOBALES :

- diseñar y desarrollar un Plan de Marketing Estratégico
- redefinir el estilo de la ciudad
- difundir los diferentes paquetes turísticos

3.5. Poner en valor recursos turísticos regionales para lograr una interacción productiva entre Mar del Plata y su región

SECTORIALES :

✓Sector Público :

- realizar un inventario y evaluación del patrimonio y recursos turísticos de la región
- trabajar conjunta y consensuadamente con todos los responsables del sector turismo de la comuna

GLOBALES :

- identificar recursos, atractivos, actividades, equipamientos y servicios turístico - recreativos, y promocionar acciones e inversiones

→ protección, recuperación, puesta en valor y desarrollo turístico - recreativo de los diferentes recursos

4. Comentario final

En el marco de una actividad turística que se extiende cada día, resulta imposible abstraer a la ciudad de Mar del Plata de un contexto nacional con fuerte inclinación a los cambios.

Por lo tanto, se considera indispensable la integración de la actividad turística con las otras actividades que se desarrollan en la ciudad, y que de una manera u otra influyen considerablemente en el desarrollo del accionar turístico y recreativo.

La estacionalidad en Mar del Plata, tanto de la oferta como de la demanda, se convierte en una barrera que requiere el impulso de otras actividades que complementen la turística, para que de esta manera se produzca la reactivación de los distintos sectores de la ciudad durante todo el año.

Para este desarrollo integrado es necesario fomentar un trabajo en conjunto, que involucre de la misma manera al sector público y al sector privado. Este trabajo conjunto debe implementarse en el ámbito del logro de decisiones elaboradas, sostenidas en el tiempo, que reflejen la homogeneidad del desarrollo.

Es conveniente destacar que en el campo turístico, así como en otros campos, el Estado debe adquirir una participación significativa, actuando como propulsor al presentar iniciativas para el desarrollo, a la vez que debe considerar y adoptar de la misma forma, las iniciativas privadas.

El gran papel del Estado en la generación de políticas turísticas no debe pasar por alto el papel de la comunidad residente, teniendo en cuenta su necesaria participación y concientización en el fenómeno del turismo y la recreación.

Finalmente es preciso subrayar que la efectividad y eficiencia de las políticas referentes al turismo y a la recreación, se darán en la medida en que exista una marcada congruencia entre la Sociedad, las Empresas y el Estado, y éstas, a su vez, abarquen de manera uniforme los niveles nacional, provincial y municipal.

Uno de los grandes problemas que afectan a la ciudad de Mar del Plata, es la monopolización de la toma de decisiones por una parte minoritaria, dejando a muchos otros miembros del sector sin poder de decisión y abocados a aceptar las resoluciones que les sean impuestas. Desde el momento en que se perciba la necesidad de tomar al turismo como un fenómeno pluridimensional, en el que intervienen múltiples aspectos de diferentes sectores de la sociedad, podrá advertirse en su totalidad, el gran peso de la actividad turística como fuente generadora de empleo, y principalmente del desarrollo de la comunidad en general.

5. Bibliografía

Libros

- Lebrecht L. J., "Dinámica concreta del desarrollo". Editorial Herder.
- Oszlak, Oscar-O'Donnell, Guillermo. "Estado y políticas estatales en América Latina", en Kliksberg Bernardo 'La reforma de la administración pública en América Latina'. Edición del INAP.
- Varsavsky Oscar, "Proyectos Nacionales. Planteo y estudios de viabilidad". Editorial Periferia. Buenos Aires 1971

Documentos, revistas y otros

- "Declaración de Manila sobre el turismo mundial". OMT. Manila. Setiembre de 1980.
- Documento "Políticas de Turismo". Alianza, 1999.
- "Mar del Plata: Políticas, estrategias y acciones para el desarrollo turístico 1993-1995". Boullón y otros. Municipalidad de Gral. Pueyrredón. Mar del Plata 1992.
- "Mar del Plata: interacción turismo-ciudad". Arq. Mantero, Juan Carlos. Centro de investigaciones turísticas. Facultad de Ciencias económicas y sociales.
- Paneles a distintos actores sociales.
- Recortes periodísticos del Diario La Capital.
- Relevamiento gastronómico, realizado por la Asoc. Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, EMTUR, IDEB y la Asoc. de Empresarios Turísticos Bonaerenses. Mar del Plata 1999.
- Revista Aportes y Transferencias. "Recursos turísticos regionales". Centro de Investigaciones Turísticas.
- Revista Aportes y Transferencias. "Afluencia turística en Mar del Plata fuera de temporada. Afrontar la estacionalidad". Centro de Investigaciones Turísticas. Mar del Plata, 1996.
- Revista Copetel Avanza. Año 8 Nro. 89. Noviembre 1999. Mar del Plata.
- Wilensky, Alberto, "Estudio de demanda potencial para la ciudad de Mar del Plata". Setiembre de 1997, y 2000/01. Grupo Estratégico de Negocios.