

**PROVINCIA TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO DE CREACIÓN DE VISIT FIN DEL MUNDO
EX-2024-00073908-CFI-GES#DC**

**INFORME FINAL
TOMO I**

**FEBRERO 2025
EJIDO GLOBAL (CUM DEO SRL)**



ÍNDICE GENERAL

1. EQUIPO	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. FASE 1: INVESTIGACIÓN DE CASOS DE ÉXITO	6
Tarea 1.1: Benchmark	6
Tarea 1.2: Propuesta de valor	45
4. FASE 2: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL VISIT TDF.....	53
Tarea 2.1: Diseño estratégico	53
Tarea 2.2: Gobernanza	58
Tarea 2.3: Estructura Organizacional	75
5. FASE 3: ESTRUCTURA JURÍDICA Y FINANCIERA DEL VISIT FDM.....	80
Tarea 3.1. Unidades de negocio	80
Tarea 3.2. Figura Jurídica	91
6. FASE 4: DOCUMENTACIÓN FINAL	97
Tarea 4.1. Documentación	97
7. CONCLUSIONES	98
8. BIBLIOGRAFÍA	99
9. ANEXOS.....	102



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Casos de éxito seleccionados para el benchmark.....	6
Tabla 2. London & Partners.....	7
Tabla 3. New York City Tourism + Conventions.....	11
Tabla 4. Barcelona Turisme.....	18
Tabla 5. Madrid Destino.....	24
Tabla 6. Visit Buenos Aires.....	28
Tabla 7. Visit Córdoba.....	35
Tabla 8. Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ex Fundación Exportar).....	38
Tabla 9. Artículos periodísticos sobre el contexto político del proyecto.....	46
Tabla 10. Hallazgos del análisis FODA para el Visit FDM.....	48
Tabla 11. Aspectos clave de la propuesta de valor para el Visit FDM.....	50
Tabla 12. Propósito del Visit FDM.....	52
Tabla 13. Mapa de actores del Visit FDM.....	70
Tabla 14. Unidad de negocio “Membresías” - Visit FDM.....	82
Tabla 15. Unidad de negocio “Publicidad y Patrocinio” - Visit FDM.....	84
Tabla 16. Unidad de negocio “Venta de Servicios” - Visit FDM.....	86
Tabla 17. Unidad de negocio “Licencias y Merchandising” - Visit FDM.....	87
Tabla 18. Unidad de negocio “Contenidos y Producción Audiovisual” - Visit FDM...	89
Tabla 19. Unidad de negocio “Gestión y Transferencia de Conocimiento” - Visit FDM.....	90
Tabla 20. Análisis comparativo de las posibles figuras jurídicas - Visit FDM.....	92
Tabla 21. Ventajas y desventajas de cada figura jurídica.....	94



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Reunión con autoridades provinciales.....	45
Figura 2. Cartelería en Ushuaia “No al Impuesto al Turista”.....	53
Figura 3. Cadena de valor Visit FDM.....	56
Figura 4. Jornada de trabajo con autoridades del IN.FUE.TUR.....	59
Figura 5. Enfoque del Modelo de Gobernanza.....	62
Figura 6. Diseño del Sistema de Gobernanza.....	73
Figura 7. Estructura Organizacional del Visit FDM.....	78



1. EQUIPO

Coordinador del Proyecto:

Marcos Leonel Villella

Colaboradores:

Diego Braun Del Grande

Silvina Soledad Miguenz

Lucía Egea Skrabal

Melina Julieta Tofaletti



2. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Informe Final del “Proyecto de creación de Visit Fin del Mundo” (Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur), dirigido a potenciar el posicionamiento de la Provincia de Tierra del Fuego como un destino turístico destacado a nivel internacional, promoviendo sus riquezas naturales, culturales y aventuras únicas. Este organismo tiene como objetivo principal atraer un flujo constante de turistas internacionales, fomentando el desarrollo económico sostenible de la región y contribuyendo al bienestar de sus habitantes.

A tal fin, el Informe Final comprende el desarrollo de todas las tareas realizadas durante el proyecto, dedicadas a cumplimentar la totalidad de las Fases de trabajo para la creación del Visit Fin del Mundo (FDM), incluyendo lo reportado en el Informe Parcial y sus correspondientes actualizaciones; así como el modelo de gobernanza propuesto, su estructura organizacional, unidades de negocio, figura jurídica y la documentación final asociada.



3. FASE 1: INVESTIGACIÓN DE CASOS DE ÉXITO

En el presente apartado se detallan los resultados de las tareas asociadas a la investigación de casos de éxito de organismos de naturaleza similar en otros destinos, así como a la identificación de la propuesta de valor para la creación del Visit FDM.

Tarea 1.1: Benchmark

Se procedió a investigar y analizar casos de éxito a nivel nacional e internacional de los entes público - privados de promoción turística. Los casos elegidos fueron:

Tabla 1. Casos de éxito seleccionados para el benchmark

Internacionales	Nacionales
<ul style="list-style-type: none">● London & Partners● New York City Tourism + Conventions● Barcelona Turisme● Madrid Destino	<ul style="list-style-type: none">● Visit Buenos Aires● Visit Córdoba● Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ex Fundación Exportar)

Fuente: Ejido Global, 2024

A continuación se presenta el detalle la información de los casos de éxito seleccionados, centrándose en variables como la evolución de la organización, principales acciones, figura jurídica, estructura organizativa, modelo de gobernanza, cantidad de empleados, presupuesto y fuentes de ingresos.



Tabla 2. London & Partners

<p>Nombre de la organización London & Partners Limited</p>	
<p>Evolución Se creó en el 2011, mediante la fusión de Think London, Study London y Visit London; organización promocional oficial de la ciudad de Londres.</p>	
<p>Funciones y competencias London & Partners Limited es la agencia de promoción oficial del alcalde de Londres. Es la agencia responsable de la promoción de Londres a nivel internacional como una ciudad líder mundial en la cual invertir, trabajar, estudiar y visitar. Este organismo no sólo hace foco en el sector viajes y turismo, sino que promueve inversiones, eventos y actividades de todo tipo, a los efectos de posicionar a la ciudad y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.</p>	<p>Figura Jurídica Asociación público-privada sin fines de lucro, financiada por la Alcaldía de Londres, fondos europeos y nacionales, y el aporte de los socios afiliados a la red y de empresas comerciales. Es una compañía limitada por garantía y los miembros tienen la misma función que accionistas de una empresa. La organización está compuesta por la Alcaldía de Londres, ABTA (Association of British Travel Agents), la Cámara de Comercio e Industria de Londres, el Society of London Theatre y UK Hospitality. La compañía está conformada por la empresa matriz London & Partners Limited, cuya principal función es la de promocionar la ciudad de Londres, y por cuatro filiales que se ocupan de las operaciones en el exterior y de las actividades comerciales. Dos de las filiales con perfil comercial son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dot London Domain Limited, encargada de registrar y operar los dominios .london, creada en julio de 2014.



- London & Partners Ventures Limited, responsable de la mayoría de las acciones comerciales del grupo, creada en 2016. Lo recaudado por esta filial ayuda a financiar las acciones llevadas a cabo por la matriz London & Partners Limited.

Estructura organizativa

London & Partners Limited está compuesto por hasta **13 directores no ejecutivos y dos directores ejecutivos**.

Es el alcalde de la ciudad quien nombra al presidente y a otro director. Los directores no ejecutivos son nombrados por los miembros por recomendación de la junta.

Modelo de Gobernanza

- **Junta**
- **Comités del Consejo**
- **Comité de Gestión**
- **Consejo Corporativo**

La junta está conformada por:

- Board Chairman, London & Partners
- Chief Executive, London & Partners
- Managing Director, Operations and Governance, London & partners
- Commissioner, Transport for London London & Partners Board Member
- Ex-CEO, VisitBritain London & Partners Board Member and Chair of the Remuneration Committee
- Director, New Horizons Advisory Limited. London & Partners Board Member and Chair of the Nomination Committee
- Vice-Principal (Health) and Executive Director of King's Health Partners Academic Health Services. London & Partners Board Member
- Chairman, Policy & Resources Committee, City of London Corporation. London & Partners Board Member
- CEO, Live Better With and Chair, London & Partners Ventures and Dot London Domains



- London & Partners Board Member
- CEO, Queen Elizabeth II Centre (QEII)
- London & Partners Board Member. Chair of the Audit and Finance Committee

La estructura cuenta con observadores de la junta

- Mayoral Director, External and International Affairs. London & Partners Board - Observer
- Deputy Mayor for Culture and the Creative Industries. London & Partners Board - Observer
- Senior Advisor to the Mayor of London. London & Partners Board - Observer

La **junta** es la responsable de:

- Gestión de los negocios de la empresa, tal como se establece en los Estatutos.
- Liderar el desarrollo de estrategias, políticas y planes para cumplir con los propósitos de London & Partners.
- Controlar el rendimiento de la empresa para garantizar que cumple con sus objetivos y metas estratégicas.
- Promover altos estándares de propiedad, mejores prácticas y el uso eficiente y efectivo del personal y los recursos.

La junta se reúne de forma programada cuatro veces al año. Delega responsabilidades específicas a los siguientes **comités del consejo: auditoría y finanzas, nominaciones y remuneración.**

El consejo está comprometido con los más altos estándares de gobierno corporativo como parte importante de un enfoque efectivo y eficiente para administrar la compañía y sus subsidiarias.

El **comité de gestión** es responsable de la dirección general, el rendimiento y la cultura de la organización. La mayoría de las decisiones son tomadas por dos juntas de programas conformadas por el comité de administración y representantes del equipo de liderazgo senior más amplio. La junta de resultados supervisa la entrega de las actividades de la compañía para garantizar resultados. El **consejo corporativo** garantiza la eficiencia de la organización.



Cuenta con oficinas en París, Estocolmo, Berlín, Beijing, Shanghái, Shenzhen, Mumbai, Delhi, Bangalore, New York, Los Ángeles, San Francisco, Chicago y Toronto.

Cantidad de Empleados

370 empleados, incluyendo oficinas de Londres y resto del mundo.

Presupuesto

Presentan un informe detallado de transparencia.
De acuerdo al último ejercicio cerrado en marzo 2023, la organización recibió un ingreso total de 32.5 millones de Libras Esterlinas.
Los gastos totales de dicha organización para el mismo período fueron de 30 millones de libras esterlinas. Este ejercicio fue deficitario en 500 mil libras esterlinas debido al impacto post-covid y al cambio en el régimen de la fundación.

Fuentes de ingresos

La organización recibe una subvención de la Alcaldía de Londres y aportes de la red de socios comerciales participantes. El último esquema de ingresos fue:

- 20.3 millones de libras fueron otorgadas por la Alcaldía de Londres.
- 8.9 de otras subsidiarias
- 3.3 de servicios ofrecidos por campañas de promoción, alojamiento
- Facturación por servicios de registro de dominio de la filial Dot London Domains Limited: 0.9 millones de libras
- Facturación por otros servicios: 2.5 millones de libras.

Partners

Los Partners de esta organización son de diversos rubros: bancos, asociación de agencias de viajes, servicios contables, recursos humanos, servicios de inmigraciones, seguros, consultores tecnológicos, servicios legales, marketing, membresía, relaciones públicas, bienes raíces, logística, comunicación, entre otros.

Observaciones

Esta organización busca promover la ciudad no solo desde el punto de vista turístico, sino que también promueve las inversiones, el trabajo y estudio en Londres.
Reciben en promedio 30 millones de turistas anuales, entre visitantes nacionales e internacionales.

Fuente: Ejido Global, 2024



Tabla 3. New York City Tourism + Conventions

<p>Organización New York City Tourism + Conventions</p>	
<p>Evolución Creada en junio de 2006 como “NYC & Company” y conformada a partir de la fusión de <i>NYC Marketing</i> y <i>NYC Big Events</i> con un bureau de visitantes compuesto por propietarios de hoteles y restaurantes. A partir del 2023 se identifica como “New York City Tourism + Conventions” Es la organización oficial de marketing de destinos (DMO) y la oficina de convenciones y visitantes (CVB) de los cinco distritos de NYC.</p>	
<p>Funciones y competencias Tiene como misión maximizar las oportunidades de viajes y turismo en toda la ciudad, generar prosperidad económica y difundir la imagen dinámica de la ciudad de Nueva York en todo el mundo. NYC & Company proporciona recursos para que los visitantes descubran todo lo que necesitan saber sobre qué hacer y ver en Nueva York. Además, cuenta con un equipo integrado de desarrollo de mercado en la ciudad de Nueva York, con un enfoque en los viajes grupales, de reuniones / convenciones, de ocio y motivados por eventos, y una red mundial de comunicaciones y</p>	<p>Figura Jurídica La figura jurídica adoptada es la de corporación privada, categoría A501(c) 6. Una organización 501(c) es una <u>organización sin fines de lucro</u> de acuerdo con la <u>ley federal</u> de los <u>Estados Unidos</u>, y es uno de los 29 tipos de organizaciones sin fines de lucro exentas de algunos impuestos federales sobre la renta. Las organizaciones 501(c) pueden recibir contribuciones ilimitadas de individuos, corporaciones y sindicatos. New York City Tourism + Conventions está dentro de la categoría A501(c) 6, que contempla a las asociaciones de comercio, de negocios,</p>



promoción de mercados en todo el mundo, que incluye **17 oficinas de representación en los cinco continentes**, para promover los viajes a la ciudad.

NYC & Company representa los intereses de más de 2000 organizaciones de la ciudad.

cámaras de comercio. Allí se contemplan Asociaciones Comerciales y Profesionales, ligas de negocios, y similares.

Aunque están organizados para promover negocios, no generan ganancias y no pagan acciones ni dividendos. Eso los califica como organizaciones sin fines de lucro, exentos del pago del impuesto sobre la renta.

Para estar exento como una liga de negocios, las actividades de una organización deben dedicarse a mejorar las condiciones comerciales de una o más líneas de negocios (a diferencia de la prestación de servicios particulares para personas individuales).

Entre las características de este tipo de organización se puede destacar:

- Se crea en beneficio de los miembros de la organización.
- Debe ser una asociación de personas que tengan algún interés comercial común y su propósito debe ser promover este interés comercial común.
- La organización no tendrá una propiedad específica y generalmente está controlada por miembros que no reciben acciones. Todos los beneficios se reinvierten en la organización.
- Ninguna parte de las ganancias netas de la organización se distribuirá en beneficio de cualquier accionista privado o individuo y no podrá organizarse con fines de lucro ni participar en actividades con fines de lucro.



- La organización debe contar con el respaldo principal de las cuotas de membresía y otros ingresos de actividades sustancialmente relacionadas con su propósito exento.
- No es elegible para subvenciones federales, pero es elegible para subvenciones de la Fundación.
- Puede participar en cualquier actividad legislativa relevante para los intereses comerciales comunes de los miembros de la organización, pero el cabildeo no debe ser el enfoque principal de la organización.

Estructura organizativa

Equipo de Liderazgo

- CEO y presidente

Asesor especial del CEO

Director Financiero

Vicepresidente Ejecutivo de Membresías

Vicepresidente Senior de Relaciones Culturales y Comunitarias

Vicepresidente Senior de Desarrollo de Convenciones

Vicepresidente Senior de Comunicaciones Globales

Vicepresidente Senior de Relaciones con Hoteles

Vicepresidente Senior, jefe de la Unidad de Investigación

Vicepresidente Senior, Marketing.

Director General de Desarrollo del Mercado Turístico

Director General de Marketing y Marca

Director General de Desarrollo Turístico, mercados establecidos.

Director General, Patrocinios



Director General de Marketing

Junta Directiva

El organismo cuenta con una Junta de Directores (presidente, vicepresidente y CEO), un Comité Ejecutivo, una Junta Directiva y Ex Oficios.

Departamento de Marketing Deportivo

El departamento de **Marketing Deportivo** es responsable de atraer, crear y promover eventos deportivos en los cinco condados de la Ciudad de Nueva York. Facilitan la producción de una diversa gama de eventos profesionales y de aficionados de alto perfil que entusiasman a los fanáticos de los deportes del área, generan ingresos para la región y obtienen una exposición positiva para la ciudad de Nueva York. Al trabajar con los equipos de marketing internos y de marketing de NYC & Company, el departamento de Marketing Deportivo crea estrategias de marketing y eventos de activación personalizados que brindan resultados eficientes y un impacto contundente para los eventos y patrocinadores de eventos en la ciudad de Nueva York. Coordinan los permisos y los planes de seguridad y protección con las agencias municipales, estatales y federales apropiadas. También pueden proporcionar acceso sin paralelo a los principales lugares de la ciudad de Nueva York, ya sean tradicionales, no tradicionales, públicos o privados. El departamento de Marketing Deportivo tiene todo lo que los organizadores y patrocinadores de eventos necesitan para mostrar su evento en el escenario más grande del mundo: la ciudad de Nueva York.

Se creó también la **Fundación NYC & Company**: es una organización benéfica 501 (c) (3) que ayuda a sostener a la comunidad artística sin fines de lucro de la Ciudad de Nueva York a través del desarrollo del turismo cultural, la educación de la audiencia y los proyectos de divulgación. Desde su inicio en 1999, la Fundación se ha centrado en educar a las audiencias nacionales e internacionales sobre la diversidad cultural en los cinco condados de la ciudad de Nueva York.

Modelo de Gobernanza

Equipo ejecutivo: 15 directivos de alto nivel

Junta Directiva: grupo de expertos de la industria conformado por:

- **Board of directors**: La organización cuenta con una Junta de Directores de NYC & Company compuesta por una presidente, un presidente y CEO y un vicepresidente.



- **Comité Ejecutivo:** 31 miembros. El Comité Ejecutivo está compuesto por un representante de las siguientes empresas: Marriott International - Wildlife Conservation Society - New York City Law Department - Hotel Association of NYC - NYC Department of Cultural Affairs - Madison Square Garden - American Museum of Natural History - Office of the Mayor - Pineapple Co. - New Yorkers for Parks - Hilton Worldwide New York - Downtown Alliance - LAK Public Relations, Inc. - Intrepid Sea, Air & Space Museum - Compass Real Estate - NYC Mayor's Office of Media & Entertainment - Myriad Restaurant Group - Staten Island Borough President - NYC Economic Development Corporation – Mastercard - Marcus Samuelsson Group - The Broadway League - Jacob K. Javits Convention Center of New York - Times Square Alliance - Patina Restaurant Group - NY Hotel & Motel Trades Council - Warren Merrick Communications - Greater Harlem Chamber of Commerce - Event Services and Management, LLC - Zagat Survey.
- **Junta Directiva.** 49 miembros compuesto por representantes de las siguientes organizaciones: Broadway Stages - Real Estate Board of NY Tiffany's - Brooklyn Museum - Access NY - Statue Cruises - Byrd Retail Group - New York Road Runners - Design Trust for Public Space - LaPlaca Cohen - The Bronx Museum of the Arts - American Express - Cherry Bombe - One World Observatory - Top of the Rock Observation Deck & Rockefeller Center - Related Companies - Manhattan Center Studios - Disney Theatrical Group - Liberty Connections, Ltd. - Intersection Media LLC - Beyond Times Square - Macy's - Carolines on Broadway - New York Palace - 4th and One Consulting LLC - Alvin Ailey American Dance Theater - Port Authority of NY & NJ - Highgate Hotels, New York Area - Twin America - MirRam Group - Modell's Sporting Goods - MCR Development - New York Marriott Marquis - Briggs, Inc., a DMC Network Company - The Nicotra Group, LLC - New York Wheel/Empire Outlets - Delta Air Lines - Conrad New York - Apollo Theater Foundation - The Bronx Beer Hall - Con Edison - Rubenstein Strategic Communications - Queens Theatre - Imagine Communications - Walnut Hill Advisors - New York Hall of Science - Sylvia's "Soul Food" Restaurant - Partnership for New York City - Brooklyn Nets and Barclays Center
- **Ex-oficios:** 21 miembros conformados por representantes de las siguientes organizaciones: Brooklyn Borough President - Fordham Road BID - 34th Street Partnership - Small Business Services - Manhattan Borough President - Grand Central Partnership - Chinatown Partnership Local Development Corporation - Guides Association of NYC - Bronx Borough President - Sandra Garcia Betancourt - The Futuro Group -Coalition for Queens - Taxi & Limousine Commission - Queens Borough President - Harlem, Your Way! Tours -



Downtown Brooklyn Partnership - Fire Department, City of New York - New York Police Department - Big Apple Greeter - Department of Parks and Recreation - Academy Bus Tours.

Se destaca la **diversidad de los actores intervinientes y en amplio esquema de representatividad** de los sectores estratégicos de la ciudad, entre los que se identifican grupos teatrales, empresas de cruceros, policía, bomberos, asociaciones barriales, agrupación de comerciantes, buses turísticos, empresas de taxis, aerolíneas, parques, atractivos, museos, grupos de bienes raíces, empresas de comunicación, asociación de guías, entre otras.

Cantidad de Empleados Aproximadamente 183 empleados. En LinkedIn figura como una compañía que tiene entre 50 y 200 empleados.

Presupuesto

De acuerdo con el último informe de gestión publicado en 2018 sobre la gestión junio 2016 – junio 2017 la fuente de los ingresos de la organización se presentó de la siguiente manera:

- Fondos públicos de la ciudad de Nueva York 21.2 millones de dólares
- Patrocinios 4.6 millones de dólares
- Cuota por membresía 4.8 millones de dólares
- Publicaciones 2.4 millones de dólares
- Sitio Web 2.2 millones de dólares
- Otros ingresos 2.5 millones de dólares
- Licencias 1.3 millones de dólares
- Otros subsidios 0.5 millones de dólares

TOTAL 39,5 millones de dólares

Fuentes de ingresos

- Membresía: ser miembro le permite al afiliado:
 - Acceder a todos los reportes y barómetros del sector turismo que elabora la organización.
 - Formar parte de las publicaciones impresas y digitales. Tienen la posibilidad también de realizar publicidad dentro de las publicaciones.
 - Participan de eventos comerciales, actividades de voluntariado organizados por NYC Tourism Cares y otros.
 - Participar de las capacitaciones que se brindan en el marco del programa Tourism Ready, sobre temas claves para tener mayor participación en el mercado.
- Publicidad. Se ofrece espacio para publicidad en los siguientes espacios: sitio web recientemente rediseñado, nycgo.com y plataformas móviles, el Centro de información oficial de la ciudad de Nueva York, la Guía oficial de visitantes de la Ciudad de Nueva York



	<p>y el Mapa oficial de visitantes de la Ciudad de Nueva York y los medios de comunicación al aire libre de la Ciudad de Nueva York. Así también, NYC & Company ofrece oportunidades de marketing personalizables y plataformas de contenido de marca integradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Licencias ● Eventos (NYC Restaurant Week, NYC, Broadway Week, NYC Must-See Week and NYC, Off-Broadway Week) leading into “NYC Ultimate, Value Week) ● Publicaciones ● Patrocinios ● Subsidios
<p>Partners Principal patrocinador: Mastercard Patrocinadores estratégicos: AARP- Booking.com – Nickelodeon – OpenTable – TripAdvisor – Viator</p>	
<p>Observaciones: En el año 2017 Nueva York recibió un total de 62,8 millones de visitantes</p>	

Fuente: Ejido Global, 2024

Tabla 4. Barcelona Turisme



<p>Organización Barcelona Turisme</p>	
<p>Evolución <u>Fundación para la Promoción de Barcelona</u> Promovido por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona se creó en 1987 para organizar los Juegos Olímpicos de 1992. Luego se reconvirtió para promover la imagen de la ciudad de Barcelona por todo el mundo y promover los negocios y la inversión extranjera directa (Diplomacia corporativa y consultoría)</p> <p><u>Barcelona Turisme</u> Fue constituido el 8 de septiembre de 1993 por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación para la Promoción de Barcelona.</p>	
<p>Funciones y competencias De acuerdo con el artículo 3º de los Estatutos del Consorcio de Turisme de Barcelona, constituye función esencial del Consorcio asegurar con la mayor amplitud posible el cumplimiento de los objetivos de promoción y fomento del turismo y del comercio en la ciudad de Barcelona y para este fin puede llevar a cabo las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover actividades encaminadas a incrementar la demanda turística y comercial. 	<p>Figura Jurídica El Consorcio de Turismo de Barcelona es una entidad con personalidad jurídica pública.</p>



- Gestionar, promocionar y realizar todas aquellas actividades ciudadanas que puedan beneficiar el incremento y la calidad de la oferta turística y comercial de Barcelona.
- Promover la presencia activa de Barcelona en el mercado turístico, procurando la coordinación de los sectores interesados en el fomento del turismo y del comercio.
- Favorecer, ayudar y posibilitar la adecuación de las estructuras y de los servicios a la oferta turística, apoyando la iniciativa privada del sector.
- Favorecer y promover la celebración de convenciones, reuniones y actividades análogas, nacionales e internacionales, en la ciudad de Barcelona.
- Potenciar el sector turístico en aquellos aspectos relacionados con el alojamiento, la restauración, las agencias de viajes y las actividades culturales y de ocio.
- Estudiar los problemas turísticos y comerciales de la ciudad, adoptando o proponiendo las medidas que se consideren más adecuadas para solucionarlos.
- Elaborar el material de divulgación, publicidad y de imagen necesario a fin de dar a conocer los recursos de Barcelona para fomentar la captación de visitantes.



- Colaborar con otras entidades públicas o privadas en la promoción de Barcelona, en beneficio de la atracción de visitantes.
- Promover y, en su caso, participar en conciertos y convenios entre otras entidades, públicas o privadas, para la financiación de campañas de promoción turística y comercial.
- Contribuir a la defensa de los recursos naturales y de los valores socioculturales de la ciudad.
- Estudiar y analizar la realidad turística de la ciudad, y ofrecer la información conseguida en el sector.
- Coordinar, dinamizar y ayudar a todos los sectores interesados en el fomento del turismo y muy especialmente al sector comercial.
- Gestionar instalaciones y equipamientos de interés turístico o de interés para la ciudad.
- Aquellas otras que las entidades consorciadas le puedan encargar.

Estructura organizativa

Los órganos de gobierno del Consorcio son el Consejo General y el Comité Ejecutivo.

El **Consejo General** asume la más alta representación de Turisme de Barcelona. El Consejo General está presidido por el alcalde de la ciudad.



El **Comité Ejecutivo** es el órgano permanente de gobierno y administración de Turisme de Barcelona con las más amplias facultades en el orden jurídico y económico, salvo las reservadas al Consejo General. El presidente del Comité Ejecutivo es el de la Cámara de Comercio de Barcelona, el cual puede delegar en un miembro del Pleno de la propia Cámara.

Modelo de Gobernanza

Consejo General:

- Presidente – alcalde
- Vicepresidente 1º - presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona o delegado en un miembro pleno (Gestión privada)
- Vicepresidente 2º - Designa el alcalde (gestión pública)
- Vicepresidente 3º - Designa el presidente de la Fundación para la Promoción de Barcelona (tercer sector)
- 11 vocales designados por el Ayuntamiento
- 11 vocales designados por la Cámara de Comercio
- 3 vocales designados por la Fundación para la Promoción de Barcelona
- Asistentes sin votos (El Director Gerente del Consorcio de Turisme de Barcelona, el Coordinador del Área
- De Economía y Empresas del Ayuntamiento de Barcelona y el Director Gerente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona)
- Observadores sin votos (actualmente 22)

Comité Ejecutivo

- El presidente - presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona o delegado en un miembro pleno (Gestión privada)



- Vicepresidente 1º- vicepresidente segundo del Consejo General.
- Vicepresidente 2º - vicepresidente tercero del Consejo General.
- 3 vocales representantes del Ayuntamiento en el Consejo General, designados por el alcalde.
- 3 vocales representantes de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona en el Consejo General, designados por el presidente de la cámara
- 1 vocal representante de la Fundación para la Promoción de Barcelona en el Consejo General, designado por el presidente de esa institución, con el acuerdo del alcalde Barcelona.
- Asistentes sin votos (El Director Gerente del Consorcio de Turismo de Barcelona, el Coordinador del Área de Economía y Empresas del Ayuntamiento de Barcelona y el Director Gerente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona)

Consejo de Turismo y Ciudad (creado el 24 de julio de 2015 y se constituye la primera sesión el 2 de mayo de 2016)

Es un órgano de participación ciudadana y lo integran representantes de entidades del sector ciudadano y vecinal, del sector turístico empresarial, del comercio y la restauración, de la cultura y el deporte, de sindicatos, asociaciones ambientales, grupos sociales y representantes de cada distrito, así como profesionales expertos, responsables técnicos y representantes de cada uno de los grupos municipales.

Es un foro de debate en el que entidades ciudadanas, asociaciones y representantes políticos pueden compartir reflexiones y plantear propuestas que sirvan para mejorar la implantación y el desarrollo del sector turístico en Barcelona.

Las resoluciones que se adoptan en el consejo no son vinculantes, pero sirven de base para la toma de decisiones políticas del Pleno del Ayuntamiento.

Cantidad de Empleados

Al 31/12/2023 posee 123 puestos fijos.



Presupuesto

Para el año 2024 estiman un presupuesto de: 53.5 millones de euros.

Fuentes de ingresos

- Productos Turísticos – 100 empresas (Barcelona Card, Bus Turístico, Walking Tours, Abono a Museos, Night Card, Smart Highlights, entradas a sitios de interés, etc.)
- Venta de productos y servicios – 240 experiencias (de terceros) – Online, TTOO, SAT – Se cobra cuota anual + comisiones por venta.
- Cuotas de afiliados y prestación de servicios (BCB, Cultura, Sports, Tickets, Food & Wine, etc.)
- Patrocinio y Publicidad
- Impuesto de estancias en establecimientos turísticos (IEET) – El Ayuntamiento le transfiere una parte de ese ingreso. En 2024 fue de 5.9 millones de euros.

Partners

Vueling Airlines S.A

Asociación Paseo de Gracia

El Corte Inglés

PortAventura Entertainment, S.A.U.

En total más de 700 empresas asociadas a los diferentes programas.

Fuente: Ejido Global, 2024



Tabla 5. Madrid Destino

<p>Organización Madrid Destino Cultura, Turismo y Negocio S. A</p>	
<p>Evolución <u>Madrid Visitors & Convention Bureau</u> Creación 2012 Promoción Madrid + Patronato turístico (organismos dependientes del Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid)</p> <p><u>Madrid Destino Cultura, Turismo y Negocio S.A</u> Creación 2014 Madrid Destino es la sociedad resultante de la fusión por absorción por parte de la sociedad Madrid Arte y Cultura S.A. (MACSA) de Madrid Visitors & Convention Bureau (MV&CB) y de la asunción de la gestión del servicio que prestaba la empresa pública Madrid Espacios y Congresos, S.A. (MADRIDEC)</p>	
<p>Funciones y competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de programas y actividades culturales, formativas y artísticas y la organización, apoyo y difusión de las mismas ● Prestación de todos los servicios e infraestructuras integrantes o complementarios de estos programas y actividades ● Gestión de cualesquiera centros, espacios, recintos, dependencias y/o servicios culturales, cuya gestión le fuera 	<p>Figura Jurídica</p> <p>Es una sociedad mercantil de titularidad municipal del Ayuntamiento de Madrid con la forma de sociedad anónima. De esta manera, se puede considerar una empresa municipal al servicio de la cultura y el turismo, de los ciudadanos, de los visitantes, de los profesionales y de las empresas, cuyo fin último es conseguir la prestación de un servicio público de calidad.</p>



<p>encomendada temporal o indefinidamente, o cuyo uso le fuera cedido por el Ayuntamiento de Madrid, incluida la contratación y ejecución de las obras, instalaciones, servicios y suministros para los mismos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de las políticas municipales de promoción e información turística de la ciudad de Madrid ● Proyección de su imagen a nivel nacional e internacional ● Gestión y explotación de los derechos de propiedad intelectual derivados de las obras susceptibles de generar tales derechos resultantes de las anteriores actividades ● Prestación por cuenta propia o ajena de todo tipo de servicios relacionados con la organización, dirección, producción y administración de eventos, ya sean deportivos, exposiciones, congresos, convenciones, seminarios, ferias, y cualquier otro evento de naturaleza similar. 	<p>Depende del Área de Gobierno de Cultura, Turismo y Deportes. Se acomoda íntegramente al ordenamiento jurídico privado, salvo las materias en que le sea de aplicación la normativa presupuestaria, contable, de control financiero.</p> <p>Control Financiero.</p> <p>La Intervención General del Ayuntamiento de Madrid ejercerá las funciones de inspección, control interno y financiero en la Sociedad de acuerdo con la legislación vigente (Artículo 36 de Estatuto).</p>
--	--

Estructura organizativa

La **Junta General** es el órgano soberano de la Sociedad. Sus funciones y competencias han sido asumidas por la Junta de Gobierno de la ciudad de Madrid.

Al **Consejo de Administración** se le atribuye la dirección, gestión y administración de la Sociedad. Está compuesto por un máximo de doce y un mínimo de tres miembros designados por la Junta General.

El Consejo de Administración podrá nombrar de entre sus miembros una **Comisión Ejecutiva** en la que delegará todas o algunas de sus facultades.

El Consejo de Administración podrá delegar todas o alguna de sus facultades en la figura del **Consejero Delegado**.



Modelo de Gobernanza

Al Consejo de Administración se atribuye la dirección, gestión y administración de la Sociedad. Compuesto por un máximo de 12 y un mínimo de tres miembros designados y cesados por la Junta General. Así mismo, nombrará de entre sus miembros un presidente y un vicepresidente 1º.

En la actualidad está compuesto por los siguientes cargos:

- presidenta. Delegada del Área de Gobierno de Cultura, Turismo y Deportes.
- vicepresidente 1º. Delegado del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo.
- vicepresidente 2º. Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Cultura, Turismo y Deporte
- Vocal. Delegado del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo.
- Vocal. Coordinadora General del Área de Cultura y Deportes.
- Vocal. Director General de Contenidos y Espacios Culturales de Madrid Destino, Cultura, Turismo y Negocio S.A.
- Vocal. Director General de Economía y Sector Público.
- Vocal. Concejala del Partido Popular.
- Vocal. Concejala del Partido Socialista.
- Vocal. Concejala de Ciudadanos.

Cantidad de Empleados

La plantilla de Madrid Destino a 31 de diciembre de 2022 está compuesta por 661 personas (incluido el personal artístico).

Presupuesto

2012 – 27.1 millones de euros

2014 – 86 millones de euros (Ayuntamiento aporta 38 millones).

Incluye fusión con cultura y deportes.

2017 – € 92.7 millones (Ayuntamiento: € 67 millones – Ingresos propios: € 25 millones)

Fuentes de ingresos (2017)

Taquillas - € 5.051.913

Encomiendas - € 1.156.835

Representación y coproducciones - € 48.056

Ingresos de cultura - 1.038.357

Patrocinios - € 895.619

Arrendamientos - € 4.617.939



Masa salarial - € 16.7 millones

Eventos y cesiones - € 11.180.942

Promoción turística - € 1.409.868

Otros - € 220.974

TOTAL, INGRESOS - € 25.620.503

Productos turísticos

Madrid City Tour (bus turístico concesionado)

Camisetas con los iconos de los 21 distritos de Madrid

Faro de la Moncloa

Fuente: Ejido Global, 2024



Tabla 6. Visit Buenos Aires

<p>Nombre de la organización Visit Buenos Aires Ente oficial de turismo internacional de la Ciudad de Buenos Aires</p>	
<p>Evolución Visit Buenos Aires fue creado a través de la Ley 6278 sancionada el 5 de diciembre de 2019 por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y promulgada el 27 de diciembre de 2019 por el Decreto N° 526/019. La organización comenzó a funcionar el 1 de marzo de 2020, fecha en la que entra en vigencia la Ley 6278. La organización tiene como objetivo la promoción turística internacional de la Ciudad de Buenos Aires en un marco de cooperación público-privada, y está inspirada en los modelos utilizados en las principales ciudades del mundo tales como Nueva York, Los Ángeles, Miami, Chicago, Barcelona, Londres, Ámsterdam, Sydney y Ciudad del Cabo. Visit Buenos Aires nace con la misión de maximizar la oportunidades del turismo internacional en la Ciudad de Buenos Aires potenciando su impacto económico y social en el territorio.</p>	
<p>Funciones y competencias Conforme al Artículo 4 de la Ley 6278, las funciones y facultades de la organización son las siguientes: a) Dictar su estructura y reglamento interno de funcionamiento.</p>	<p>Figura Jurídica El modelo adoptado es el de Ente público no estatal sin fines de lucro. Se trata de una persona jurídica pública creada por ley que posee control estatal y que goza de autonomía orgánica y funcional para el</p>



- b) Definir la estrategia, planes y programas en materia de promoción turística internacional y llevar a cabo su ejecución para posicionar y fortalecer la imagen de la Ciudad de Buenos Aires como destino turístico internacional.
- c) Administrar los recursos recaudados para la promoción internacional y el correcto funcionamiento del Ente.
- d) Organizar y participar en ferias, conferencias, exposiciones y demás eventos nacionales e internacionales que coadyuven a cumplir con las metas y objetivos propuestos.
- e) Realizar misiones de promoción turística, comerciales y/o periodísticas por cuenta propia y/o en cooperación con personas públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- f) Celebrar acuerdos, convenios y contratos con personas y organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, que tengan por objeto la promoción del turismo a nivel internacional.
- g) Brindar asesoramiento sobre oportunidades y características de los mercados Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Nro 5773 - 06/01/2020 Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires extranjeros.
- h) Diseñar, desarrollar, comercializar y llevar adelante los contenidos, productos, marcas y servicios turísticos como así también las campañas de publicidad, promoción y comunicación necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

cumplimiento de sus fines respecto de los órganos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Es un organismo que tiene un papel en los procesos de gobierno, pero no es un departamento gubernamental.

Como órgano ejecutivo puede realizar funciones administrativas, reglamentarias y prestación de servicios.

Su órgano de dirección es mixto (público – privado), dicta su propio reglamento interno y aprueba su propia estructura.



- i) Asesorar, realizar estudios, investigación y trabajos aplicados a la materia para cualquier entidad pública o privada pudiendo, en caso de corresponder, percibir un pago por ello.
- j) Representar a la Ciudad de Buenos Aires, como Agencia de Promoción Internacional, en todos aquellos organismos nacionales, internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, entidades públicas y privadas, y/o particulares.
- k) Celebrar los contratos necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos y fines.
- l) Efectuar todo acto que sea necesario para el mejor cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley, su reglamentación y demás disposiciones complementarias.
- m) Coordinar las acciones que hacen a su objeto y fin con el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires.
- n) Establecer prioridades de inversión en infraestructura turística.

Estructura organizativa

- Un Directorio como órgano de gobierno de la organización.
- Una Dirección Ejecutiva como órgano de administración y gestión.
- Un Síndico como órgano de control de resultados.
- Un Oficial de Cumplimiento a cargo del control de legalidad.

Modelo de Gobernanza

El Directorio está compuesto por:



- Un (1) Presidente que es la máxima autoridad de quien depende el Área de Relaciones Internacionales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y es designado y removido por el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Un (1) representante del sector público que es el Presidente del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires.
- Dos (2) representantes del sector público, designados por el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Cuatro (4) representantes de las cámaras empresariales del sector turístico de la Ciudad de Buenos Aires:
 1. Filial Ciudad de Buenos Aires de la AHT- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina
 2. AHRCC- Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés de Buenos Aires.
 3. AVIABUE- Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires.
 4. BAC&VB- Buenos Aires Convention and Visitor Bureau.

El Directorio debe reunirse al menos tres veces por año. Las decisiones se toman por la mayoría de los presentes. Cada integrante tiene derecho a un voto, y en caso de empate el presidente posee voto doble. Sus integrantes actúan con carácter ad honorem. En el caso de los representantes del sector privado el mandato tiene una duración de dos años, pudiendo renovarse por el mismo periodo una sola vez. En el caso de los representantes del sector público también el cargo se extiende por un periodo de dos años y puede ser renovado por el mismo plazo o hasta el vencimiento del mandato del designante.

En el artículo 12 de la Ley 6278 se especifican las funciones del Directorio destacándose entre ellas: la aprobación del plan estratégico a cuatro años del Visit Buenos Aires; la aprobación del presupuesto y el plan operativo anual de la organización; la aprobación de la estructura orgánica; la designación y remoción del Director Ejecutivo, el Síndico y el Oficial de Cumplimiento; la aprobación de los reglamentos, balances generales, inventarios, informes, estados de resultados, etc.; y la actuación como Autoridad de Aplicación de la Ley y de las normas reglamentarias.

Por otro lado, la Dirección Ejecutiva es el órgano de gestión y administración del Visit Buenos Aires y está a cargo de un Director Ejecutivo designado por el Directorio. Entre las facultades del Director Ejecutivo, dispuestas en el Artículo 14 de la Ley 6278, se encuentran: elaboración del plan estratégico a cuatro años del Visit Buenos Aires; elaboración del presupuesto anual, los proyectos de reglamento interno y manuales



de procedimientos; ejercer la representación legal de Visit; celebración de acuerdos, convenios o contratos; realización de inversiones y gastos del Visit; operación en bancos e instituciones financieras; aprobación del personas, y tareas relacionadas a los recursos humanos; manejo de las acciones judiciales; realización de trámites administrativos.

En el caso del Oficial de Cumplimiento es designado por el Directorio. En el Artículo 16 se detallan sus funciones, siendo las siguientes: identificación de las regulaciones y normativas que afecten al ente; elaboración de un programa de integridad que contenga un código de ética o de conducta, o políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los integrantes del Visit Buenos Aires, y reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en los concursos, procesos licitatorios, ejecución de contratos o cualquier otra acción que se realice con el sector público; elaboración de informes periódicos sobre el grado de cumplimiento del Programa de Integridad y normativa; implementación de controles para identificar riesgos e incidencias respecto al cumplimiento de la normativa; desarrollo e implementación de canales internos de denuncia de irregularidades que sean abiertos y difundidos.

Por último, el servicio de sindicatura está conformado por un Contador Público Nacional o Abogado, quien será designado por el Directorio a propuesta del Presidente. El mandato es de dos años y puede ser reelegido por un segundo periodo consecutivo. Sus funciones se especifican en el Artículo 18 y consisten en controlar el cumplimiento de la Ley y las normas que regulen el funcionamiento del Visit Buenos Aires; supervisar las operaciones contables, financieras y patrimoniales del Visit Buenos Aires; y dictaminar sobre los presupuestos, memorias, balances, inventario, cuentas de gastos e inversiones.

Cantidad de Empleados

21 (veintiuno) dentro del equipo técnico.

Presupuesto

El presupuesto está distribuido en tres áreas:

- 1. Comunicación y promoción: US\$ 4,7 millones (Digital 50%, Prensa y RRPP 20%, Promoción 20%, Alianzas 10%)

Fuentes de ingresos

Los recursos con los que cuenta el ente conforme al Artículo 9 de la Ley 6278 son los siguientes:
 a) Los ingresos provenientes del derecho de uso urbano creado en el Artículo 7 de la presente ley. El financiamiento es generado por los



2. Inteligencia comercial: US\$ 0,6 millones
(Investigación. cualitativa 50%, Big Data y servidores 20%, Encuestas 20%)

3. Gastos operativos: US\$ 1,2 millones
(Salarios y administración del equipo técnico)

turistas internacionales a través del cobro de un “derecho de uso urbano”, aplicable a partir de los doce (12) años. Este derecho se cobra por noche y por persona al momento del check out, dependiendo del servicio turístico, a saber: hoteles de 3 estrellas, hoteles de 4 estrellas, hoteles de 5 estrellas, hoteles boutique, apart-hoteles, alquileres temporarios, y cruceros. Comenzó a implementarse a partir del 1 de marzo de 2020 y la tasa comprende entre 0,50 y 1,50 USD por noche siguiendo la siguiente escala:

-Hoteles de 5 estrellas: USD 1,50

-Hoteles de 4 estrellas: USD 1,00

-Hoteles Boutique: USD 1,00

-Hoteles 3 estrellas: USD 0,50

-Cruceros: USD 1,00

-Alquileres temporarios: USD 0,75

-Apart hoteles: USD 0,50

b) Los aportes del sector privado a través de membresías u otra forma de contribución.

c) Los ingresos derivados de la comercialización de productos y servicios turísticos, publicidad, patrocinio, licencias, instrumentos de promoción, entradas, bienes vinculados a la promoción de la CABA y cualquier otro elemento publicitario o de promoción vinculado con el objeto del Visit Buenos Aires.

d) Los ingresos derivados de la gestión y transferencia de conocimiento, consultoría, estudios, investigación y trabajos aplicados a la materia.



- e) El producido de los fondos específicos y de reserva que se creen con el derivado de las actividades del Visit Buenos Aires.
- f) Los fondos que se perciban en calidad de legados, cesiones, herencias o donaciones.
- g) Todo otro ingreso que derive de la gestión del Visit Buenos Aires.

Partners

Visit Buenos Aires es miembro de:

- LATA- Latin America Travel Association (Asociación de Viajes de América Latina)
- BRATZOA- Asociación Brasileña de Tour Operadores
- ICCA- International Congress and Convention Association (Asociación internacional de Congresos y Convenciones)
- Connections Luxury
- SITE- Society for Incentive Travel Excellence (Sociedad de Ejecutivos de Viajes e Incentivos)
- Virtuoso
- Signature Travel Network
- USTOA- United States Tour Operators Association (Asociación de Operadores Turísticos de los Estados Unidos)
- MPI- Meeting Professionals International
- IGLTA- International LGBTQ+ Travel Association (Asociación Internacional de Turismo para LGBTQ+)
- WTOF- World Tourism Cities Federation (Federación Mundial de Ciudades Turísticas)
- PCMA- The Platform for the Business Events Industry (Plataforma para la Industria de Eventos Empresariales)
- WTTC- World Travel & Tourism Council (Consejo Mundial de Viajes y Turismo)

Fuente: Ejido Global, 2024



Tabla 7. Visit Córdoba

<p>Nombre de la organización Visit Cordoba</p>	
<p>Evolución Visit Córdoba es un programa lanzado dentro del plan de marketing turístico internacional de la provincia en noviembre del 2023. Fue impulsado por la propia Agencia Córdoba Turismo (ACT), e implicó un trabajo en conjunto entre el sector público, privado y académico. La creación de este proyecto de internacionalización del destino tiene por objetivo posicionar a la provincia de Córdoba en los mercados internacionales, en búsqueda de aumentar la cantidad de turistas extranjeros que llegan a la provincia.</p>	
<p>Funciones y competencias En función de lo indicado en el Plan de Marketing Turístico, se pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Impulsar la actividad turística de manera profesional y mejorar la competitividad del destino Córdoba. b) Desarrollar estrategias de crecimiento sostenible a través de la expansión de las oportunidades de la industria. c) Desarrollar una oferta turística exportable, determinar cuáles son los mercados prioritarios, tomar decisiones basadas en datos e información y consolidar el posicionamiento del destino a nivel internacional. d) Desarrollar una plataforma digital, canal de promoción y comunicación online, que sirva como plataforma central de la estrategia de internacionalización de la marca y destino 	<p>Figura Jurídica Visit Cordoba no aplica a una figura jurídica debido a que forma parte de un plan impulsado por la ACT, este último es una entidad gubernamental de la provincia de Córdoba que se encarga de organizar y desarrollar la actividad turística en la provincia.</p>



Córdoba (Argentina) para la vinculación con los mercados internacionales de interés.

- e) Generar acciones de promoción segmentadas, tendientes a fortalecer el vínculo entre el destino Córdoba y sus públicos de interés en los mercados internacionales.
- f) Fortalecer el vínculo entre el destino Córdoba y los actores del sector turístico, como hoteles, agencias de viajes, proveedores de servicios y medios de comunicación entre otros, generando espacios e instancias de colaboración, intercambio de información y sinergia para mejorar la oferta turística y brindar experiencias de calidad a los visitantes.
- g) Propiciar intercambios con los mercados internacionales mejora la capacidad de adaptación y la competitividad, generando mejores condiciones para la cooperación y el intercambio.

Estructura organizativa

- Director Ejecutivo de Visit Córdoba: Alejandro Lastra.
- Consejo Consultivo de Visit Córdoba.

Modelo de Gobernanza

- El Consejo Consultivo está conformado por representantes del sector público, privado y académico. Está presidido por Darío Capitani, presidente de ACT; además está integrado por profesionales como Julia Camillucci, coordinadora de productos turísticos de la ACT; Roberto Utrera, el coordinador de comunicación digital de la ACT; Fernando Westergaard, decano de la Facultad de Turismo y Ambiente “Marcelo Montes Pacheco”; entre otros representantes del sector académico, empresarial,



institucional, operadores turísticos, proveedores de servicios, medios de comunicación, así como directores y secretarios de turismo de distintos municipios turísticos en Córdoba.

Cantidad de Empleados

Datos no disponibles.

Presupuesto

Datos no disponibles.

Fuentes de ingresos

Datos no disponibles.

Partners

Visit Cordoba se encuentra trabajando en forma conjunta con organismos como:

- Cámara de Turismo de Córdoba
- Universidad Blas Pascal
- Aerolíneas Argentinas
- Gol Líneas Aéreas
- Air Europa
- Avianca Líneas Aéreas
- Visit Brasil
- Aeropuerto Argentina 2000 (Aeropuerto Ingeniero Taravella)
- Destino Argentina
- Municipios turísticos de Córdoba

Fuente: Ejido Global, 2024



Tabla 8. Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ex Fundación Exportar)

<p>Organización Fundación Exportar – Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional</p>	
<p>Evolución Creada en noviembre de 1993. Se autorizó a los entonces Ministros de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto y de Economía y Obras y Servicios Públicos, a constituir, juntamente con el Consejo Empresarial de Comercio Exterior y el Club Europa – Argentina. En diciembre de 2015 pasó a depender del Ministerio de Producción y se modificó el estatuto social. En la actualidad depende de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación.</p>	
<p>Funciones y competencias Agencia de promoción comercial, dependiente de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación, cuya misión es fomentar el incremento y la diversificación de las exportaciones argentinas. Como institución mixta integrada por el sector público y privado, a través de un Consejo de Administración que reúne a los actores más destacados del comercio exterior argentino, la Fundación ExportAr asiste a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por conquistar nuevos mercados; fijándose como objetivo final que las empresas argentinas comercialicen sus productos y servicios en forma competitiva en el plano internacional. Para lograrlo lleva adelante acciones de promoción de exportaciones buscando reunir a productores argentinos con</p>	<p>Figura Jurídica Fundación, como entidad de bien público y sin fines de lucro, cuyo objeto principal es el estudio del comercio exterior y la promoción de las exportaciones de producción local, en especial las provenientes de la pequeña y mediana empresa.</p>



compradores extranjeros en los más importantes encuentros de negocios del mundo.

Los servicios que ofrece son:

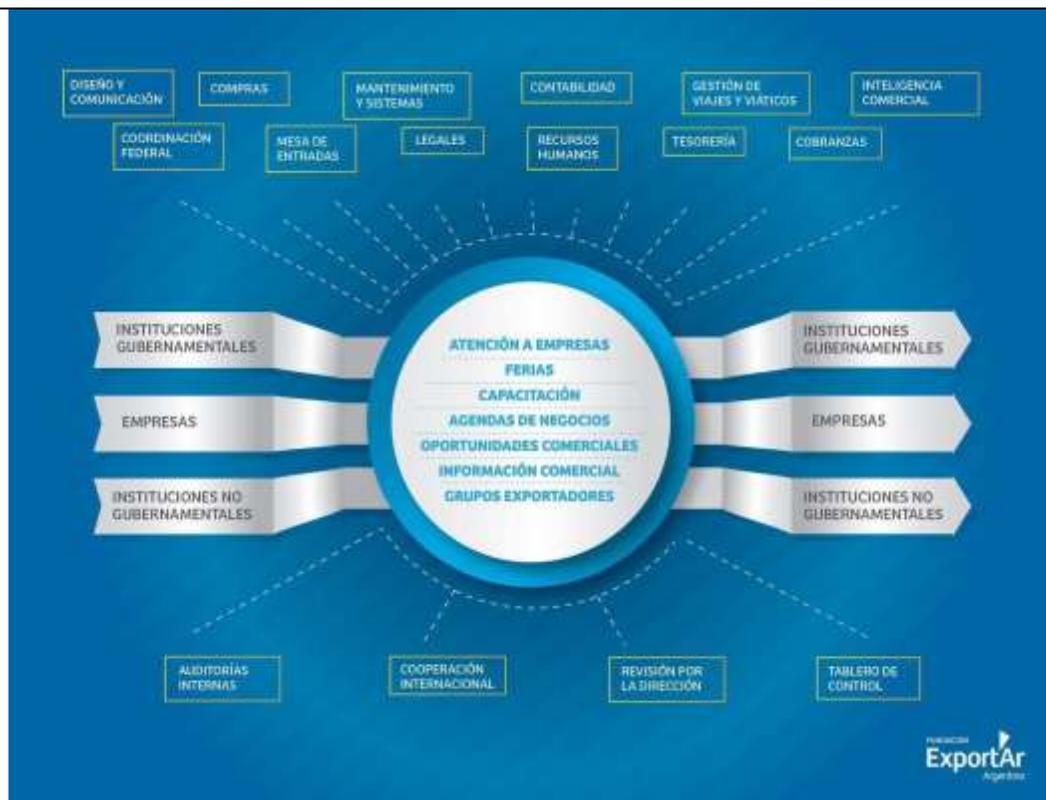
- Promoción comercial: participación de empresas argentinas en ferias internacionales, en rondas de negocios y en otros eventos de promoción internacional.
- Asistencia técnica en exportación: programa federal Desafío Exportador, ponen a disposición de las empresas de cada provincia a un profesional del sector privado, especializado en comercio exterior, para diseñar un plan de negocios internacional a medida.
- Asistencia técnica en inversión: El programa federal Argentina Proyecta capacita y financia un profesional para asesorar a cada PyME en la formulación de proyectos de inversión privada para sus líneas productivas.
- Argentinas al Mundo: Es el programa de la Agencia que promueve el liderazgo y la participación equitativa de las mujeres argentinas en los negocios internacionales.
- Gerenciamiento Exportador Asociativo: permite a las empresas afrontar el desafío de exportar y abrir canales de internacionalización a partir del asociativismo y la complementariedad.



- Formación: Diseño de programas de formación —virtuales y presenciales— dirigidos a PyMEs, cooperativas y emprendimientos interesados en aprender nuevas herramientas para su desarrollo internacional.
- Aula Virtual: Esta plataforma brinda recursos educativos y herramientas interactivas para el aprendizaje en línea sobre comercio internacional y promoción de inversiones.
- Inteligencia comercial: Elabora informes de comercio exterior e inversiones
- Asistencia y acompañamiento a empresas
- Directorios de vinculación: Export Argentina promueve toda la oferta exportable del país consolidada y on-line.
- Cooperativas al Mundo: Este programa promueve la internacionalización de las cooperativas a través de la formación técnica, la asistencia profesional, la inteligencia comercial y la promoción de sus productos y servicios.
- Red Federal: Articula la cooperación recíproca de las agencias y los organismos de inversión y comercio internacional tanto provinciales como de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Estructura organizativa

Atendiendo a la última información oficial disponible, se identifica la siguiente estructura organizativa al 2016:



Modelo de Gobernanza

Presidencia y Vicepresidencia Honoraria: El Señor presidente de la Nación y los Señores Ministros de Relaciones Exteriores y Culto y de Producción, ejercerán respectivamente en forma Honoraria, la Presidencia y las Vicepresidencias **de la Fundación**.

La Fundación será dirigida y administrada por un Consejo de Administración integrado por un mínimo de QUINCE (15) y un máximo de VEINTIOCHO (28) miembros titulares, que durarán en sus cargos DOS (2) años



El número de miembros titulares del Consejo de Administración se establece en VEINTIOCHO (28). El mismo estará constituido por UN (1) presidente, UN (1) vicepresidente 1ro., UN (1) vicepresidente 2do., UN (1) secretario, UN (1) Prosecretario, UN (1) Tesorero, UN (1) Protesorero y VEINTIÚN (21) vocales.

Presidente Ejecutivo

El desenvolvimiento de la gestión de las actividades ordinarias, la función operativa, el gerenciamiento, los actos dirigidos al cumplimiento de la planificación del desenvolvimiento de la Fundación; el ejercicio de aquellas facultades que le sean encomendadas por el Consejo de Administración en forma general o especial; la ejecución de todo acto o gestión que fuere conveniente o necesario en el plano operativo para llevar adelante la administración o desarrollo de la Fundación; la organización interna de la misma, la designación de personal y/o colaboradores con asignación de tareas, funciones y competencias; y en general y en forma amplia todos los actos jurídicos y gestiones relacionados con los actos corrientes de administración de la Fundación y sus bienes, ya fueren muebles, inmuebles y/o semovientes; entre ellos hacer y/o mandar hacer los gastos propios de la administración, así como efectuar los cobros, celebrar de acuerdo al objeto social de la Fundación toda clase de contratos con terceros, relacionados con su administración, funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos, bajo la forma y condiciones que considerare conveniente; abrir cuentas corrientes, cajas de ahorro o cualquier otra en entidades bancarias y/o financieras; realizar extracciones, librar cheques y efectuar giros de acuerdo a las condiciones determinadas por el Consejo de Administración; retirar chequeras y en general realizar todos los actos y operaciones bancarias que fueren necesarios para la administración de la entidad, gestionar y convenir dentro de su competencia, toda clase de asuntos con Organismos Públicos Nacionales, Provinciales y Municipales, personas jurídicas, sujetos de derecho y/o entidades privadas, civiles o comerciales, personas físicas u organismos y entidades nacionales y/o internacionales; estarán a cargo del Presidente Ejecutivo.

El mismo concurrirá a todas las sesiones del Consejo de Administración a efectos de dar cuenta periódica de la marcha y desenvolvimiento de la Fundación, pudiendo participar en las deliberaciones que se susciten dando opinión y cuenta de los asuntos que se tratasen.- Si fuere además miembro del Consejo de Administración, conservará las facultades y obligaciones inherentes al cargo, salvo las de voto en aquellas cuestiones en que se tratare su actuación, en las que deberá abstenerse.- Deberá asistir al Presidente y Tesorero del Consejo de



Administración para la preparación de la documentación mencionada en el artículo 14, incisos a) y h) mediante la preparación de los proyectos correspondientes y su explicación y fundamentación ante el Consejo de Administración.

El Presidente Ejecutivo será designado por el Consejo de Administración por el voto favorable de los representantes del Estado y por mayoría simple. Durará TRES (3) años en sus funciones y podrá ser reelecto indefinidamente.

Comité Ejecutivo

Integrado por CINCO (5) miembros.

Los mismos serán el Presidente Ejecutivo, el Ministro de Producción, el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto, el Secretario de Comercio del Ministerio de Producción y el Secretario de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, o quienes dichas personas designen en su representación.

Además, el **Consejo de Administración** de la Fundación será asistido en sus funciones por un **Consejo Académico**, un **Consejo PYME** y un **Consejo Federal**.

Cantidad de Empleados

Atendiendo a la última información oficial disponible, se identifican 140 empleados al 2016.

Presupuesto

Decreto 512/2024

ARTÍCULO 5°.- Hasta tanto se efectúen las adecuaciones presupuestarias correspondientes, la atención de las erogaciones de las áreas afectadas por la presente medida se atenderán con cargo a los créditos presupuestarios previstos en las Jurisdicciones de origen.

Fuentes de ingresos

Aportes del Tesoro Nacional mediante rendición de cuentas. Los aportes del sector privado se limitan a la participación en ferias y la compra de stands previamente contratados por la Fundación. El monto no supera el 5% del presupuesto anual.

Partners

Consejo de Administración

- La presidencia está a cargo de la Unión Industrial Argentina (UIA)



- los demás cargos del mismo están representados por
 - la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME);
 - la Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA);
 - la Secretaría de Comercio del Ministerio de Economía;
 - la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto;
 - el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)
 - la Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA).
- Asimismo acompañan como integrantes de este Consejo,
 - la Sociedad Rural Argentina (SRA);
 - la Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina (FECACERA);
 - la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA);
 - la Confederación General Empresaria de la República Argentina (CGERA);
 - la Subsecretaría de Industria del Ministerio de Economía;
 - la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ministerio de Economía;
 - la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología de la Jefatura de Gabinete de Ministros;
 - la Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto;
 - la Secretaría de Economía del Conocimiento del Ministerio de Economía;
 - el Banco de la Nación Argentina (BNA);
 - la Secretaría de Turismo del Ministerio del Interior;
 - la Asociación Emprendedores de Argentina (ASEA);
 - la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE)
 - la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC)

Fuente: Ejido Global, 2024

Tarea 1.2: Propuesta de valor

Para el cumplimiento de la presente tarea, se realizó una revisión de distintas fuentes de información que permitan obtener datos clave para el análisis de conflictos y potencialidades vinculadas a la creación de un Ente Público-Privado para la gestión de la promoción turística de Tierra del Fuego, a saber:

Fuentes Primarias:

- Revisión de estrategias previas utilizadas en Tierra del Fuego, como el Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS 2025).
- Reunión con autoridades provinciales: El pasado 9 de diciembre de 2024 se mantuvo una reunión en la ciudad de Ushuaia con la vicegobernadora de la Provincia de Tierra del Fuego, Mónica Urquiza, y el Presidente del IN.FUE.TUR., Dante Querciali, para exponer las principales perspectivas, intereses y expectativas vinculadas a la creación del Visit, así como relevar el escenario político del proyecto. En este sentido, atendiendo al contexto político que se está atravesando la ciudad de Ushuaia en relación al proyecto del Ejecutivo Municipal que propone la creación del Ente Ushuaia Turismo (ENUTUR), se consideró con las autoridades no realizar los talleres y entrevistas con actores clave del sector público y privado programadas en plan de trabajo original, dado que no se ha alcanzado una resolución definitiva sobre la creación del ENUTUR, por lo que no hay un marco claro y consensuado para la promoción turística de la región.

Figura 1. Reunión con autoridades provinciales



Fuente: Ejido Global, 2024



Para mayor información sobre el contexto político del proyecto, se adjuntan como referencia los siguientes artículos periodísticos:

Tabla 9. Artículos periodísticos sobre el contexto político del proyecto

Título del Artículo	Fecha	Medio	Enlace de acceso
Polémica en Ushuaia: quieren crear una tasa de hasta \$11.270 sobre los turistas	26/10/2024	Infobae	https://www.infobae.com/economia/2024/10/26/polemica-en-ushuaia-quieren-crear-una-tasa-de-hasta-11270-sobre-los-turistas/
El empresariado de Ushuaia reitera su oposición al impuesto al turista	12/11/2024	Mensajero	https://mensajero.com.ar/actualidad/el-empresariado-de-ushuaia-reitera-su-oposicion-al-impuesto-al-turista_a673396ab9f7eb3d546f4c9c5
Nos oponemos a que se le cobre un impuesto al turista más allá que hayan querido maquillarlo cambiándole el nombre	15/12/2024	Minuto Fueguino	https://www.minutofueguino.com.ar/ushuaia/nos-oponemos-a-qu-se-le-cobre-un-impuesto-al-turista-ms-all-que-hayan-querido-maquillarlo-cambindole-el-nombre.htm

Fuente: Ejido Global, 2025

Fuentes Secundarias:

- Análisis comparativo de modelos similares en destinos como London & Partners, New York City Tourism + Conventions, Barcelona Turisme, Madrid Destino, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ex Fundación Exportar), Visit Córdoba y Visit Buenos Aires.
- Documentación académica y estudios de mercado relacionados con la promoción turística y gobernanza público-privada.



- Información de organismos internacionales como la OMT para guías de buenas prácticas.

La información precedente, permitió formular el siguiente FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sistematiza los principales conflictos y potencialidades.

Fortalezas

- **Diversidad Natural y Cultural:** Tierra del Fuego ofrece paisajes únicos que combinan montañas, bosques, glaciares y costas, complementados por una rica herencia cultural de comunidades originarias y una historia significativa.
- **Posicionamiento Estratégico:** La denominación "Fin del Mundo" proporciona una identidad distintiva que atrae a turistas en busca de experiencias únicas y exclusivas.
- **Infraestructura Turística en Desarrollo:** La provincia cuenta con una creciente oferta de alojamientos, agencias de viaje y guías turísticos, especialmente en Ushuaia, que es el principal centro turístico de la región.

Debilidades

- **Estacionalidad del Turismo:** La actividad turística se concentra en ciertas temporadas, lo que genera fluctuaciones en la demanda y desafíos para mantener la sostenibilidad económica durante todo el año.
- **Conectividad Limitada:** Las opciones de transporte aéreo y terrestre hacia la provincia son limitadas, lo que puede dificultar el acceso para potenciales visitantes.
- **Desafíos en la Promoción y Comercialización:** La falta de estrategias de marketing integradas y la escasa presencia en mercados internacionales limitan el alcance y reconocimiento del destino.



Oportunidades

- **Creciente Interés por el Turismo de Naturaleza y Aventura:** La tendencia global hacia experiencias al aire libre y en entornos naturales posiciona a Tierra del Fuego como un destino atractivo para estos segmentos.
- **Desarrollo de Productos Turísticos Innovadores:** La creación de nuevas ofertas, como el turismo antártico y expediciones temáticas, puede diversificar y enriquecer la propuesta turística de la región.
- **Alianzas Público-Privadas:** La colaboración entre el sector público y privado puede potenciar recursos y estrategias para una promoción más efectiva y una gestión sostenible del turismo.

Amenazas

- **Competencia de Otros Destinos:** Regiones con ofertas similares pueden atraer a potenciales turistas, especialmente si cuentan con mejores estrategias de marketing o infraestructura.
- **Impactos del Cambio Climático:** Alteraciones en el clima pueden afectar los atractivos naturales y las actividades turísticas, reduciendo la afluencia de visitantes.
- **Inestabilidad Económica y Política:** Factores macroeconómicos y políticos pueden influir en la percepción de seguridad y accesibilidad del destino, afectando la decisión de viaje de los turistas.

Los aspectos expuestos en el FODA dejan de manifiesto los siguientes hallazgos clave para formular la propuesta de valor del Visit FDM:

Tabla 10. Hallazgos del análisis FODA para el Visit FDM

Aspecto	Descripción	Conclusiones principales
Enfoque Público-Privado	<ul style="list-style-type: none"> ● Los modelos exitosos de promoción turística, como London & Partners y New York City Tourism + 	<ul style="list-style-type: none"> ● La creación de un Ente Público-Privado como el Visit FDM es una solución viable y estratégica para

Aspecto	Descripción	Conclusiones principales
	<p>Conventions, subrayan la importancia de la cooperación público-privada para maximizar recursos, innovar en estrategias y fortalecer la gobernanza.</p>	<p>articular los intereses de los sectores público y privado, asegurando una gestión eficiente y sostenible.</p>
<p>Segmentación de Mercados y Productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tierra del Fuego tiene el potencial de atraer múltiples segmentos de demanda, incluyendo turismo de aventura, ecoturismo, turismo de lujo y turismo cultural. • La falta de una segmentación clara en las estrategias actuales de marketing limita su capacidad para captar mercados específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una estrategia basada en segmentación de mercados (turismo de aventura, lujo, naturaleza, etc.) permitirá posicionar a Tierra del Fuego en nichos específicos y maximizar el retorno de inversión en promoción turística.
<p>Identidad y Posicionamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La marca "Fin del Mundo" es un diferenciador único que genera un atractivo emocional y distintivo para visitantes internacionales. • Sin embargo, el posicionamiento actual no aprovecha plenamente este valor diferencial en los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es esencial diseñar campañas orientadas a mercados internacionales clave, resaltando la identidad "Fin del Mundo" y utilizando medios digitales para aumentar el alcance y la personalización de mensajes.
<p>Gestión de Recursos y Sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los modelos internacionales de entes públicos-privados destacan la necesidad de una gestión eficiente de recursos financieros y humanos. • Tierra del Fuego presenta desafíos en la estabilidad financiera y la continuidad de inversiones en infraestructura turística. 	<ul style="list-style-type: none"> • La promoción de Tierra del Fuego debe alinearse con principios de sostenibilidad, destacando prácticas responsables y la preservación del entorno natural y cultural. • Es fundamental diversificar las fuentes de financiamiento mediante estrategias como patrocinios privados, eventos de alto perfil y la comercialización de experiencias turísticas exclusivas.
<p>Tecnología e Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen oportunidades para incorporar tecnologías como Big Data, plataformas de reservas y estrategias digitales de promoción, siguiendo tendencias de destinos "Smart Destination". 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar tecnología en la gestión del destino permitirá mejorar la experiencia del turista, optimizar operaciones y recopilar datos valiosos para la toma de decisiones.

Fuente: Ejido Global, 2024



El FODA y sus hallazgos permiten identificar las siguientes **recomendaciones estratégicas**:

- Establecer alianzas con entidades internacionales para intercambiar mejores prácticas y atraer inversiones.
- Implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar el impacto de las estrategias en el destino.
- Crear un plan de comunicación que combine el storytelling de la marca "Fin del Mundo" con mensajes basados en datos sobre los beneficios del destino.

Finalmente, a raíz de los hallazgos identificados, se presentan a continuación los aspectos clave de la propuesta de valor del Visit FDM, las premisas para el diseño estratégico, los principios inspiradores/valores y el propósito:

Tabla 11. Aspectos clave de la propuesta de valor para el Visit FDM

Aspecto	Descripción
Cooperación público-privada	● La integración de intereses privados en la toma de decisiones es esencial para garantizar un compromiso financiero y operativo.
Sostenibilidad e innovación	● Desarrollar estrategias que consideren la preservación ambiental y patrimonial y el uso de tecnologías para posicionar Tierra del Fuego como un destino competitivo.
Diversificación de ingresos	● Incorporar modelos de financiamiento que incluyan inversiones, eventos, y productos turísticos innovadores.
Enfoque en mercados específicos	● Priorizar mercados objetivo a través de campañas personalizadas y segmentadas.

Fuente: Ejido Global, 2024

Premisas para el diseño estratégico

- Es una **organización** que articula los **intereses** del sector público y del sector privado bajo el concepto fundamental de **corresponsabilidad** de la gestión de la Provincia de Tierra del Fuego.
- **Cooperación** de los principales actores del sector turístico de la provincia para potenciar su promoción a nivel nacional e internacional.



- Nueva visión de la promoción del destino orientada a la **comercialización** de servicios que logre una **inversión más eficiente** de recursos.
- Incremento del **valor de marca/imagen** de Tierra del Fuego a partir de una oferta con **enfoque de producto** basada en estrategias específicas orientadas a productos/segmentos de demanda.
- Generación de **recursos adicionales** para financiar la promoción turística.

Principios inspiradores/ valores

- **Eficacia:** óptimo grado de consecución en los objetivos marcados por la estrategia turística.
- **Eficiencia:** optimización del uso y gestión de los recursos (financieros y humanos) disponibles.
- **Cooperación:** involucramiento y cooperación de los actores implicados (públicos y privados).
- **Corresponsabilidad/equidad:** creciente corresponsabilidad de los agentes privados, tanto en la toma de decisiones como en el esfuerzo financiero, siempre bajo el principio de la máxima equidad.
- **Transparencia:** mayor acceso a la información por parte de la ciudadanía en general y de los actores del sector turístico en particular, tanto sobre el cumplimiento de sus objetivos como de su performance económico financiera.
- **Estabilidad y autosuficiencia:** estabilidad y previsibilidad que permita una planificación con horizonte a medio y largo plazo de sus planes de actuación y una mayor autosuficiencia financiera.
- **Orientación al mercado:** desarrollo y promoción turística del destino con foco en los segmentos de demanda objetivos a través de productos competitivos.
- **Transversalidad:** máxima participación de los actores clave en los órganos de decisión, dada la naturaleza transversal del sector turístico y la gran diversidad de agentes (públicos y privados) implicados.



Propósito

Tabla 12. Propósito del Visit FDM

Gestionar la imagen turística	Promover la realización de eventos culturales y espectáculos
Desarrollar la estrategia productos turísticos	Atraer congresos y convenciones
Promocionar su oferta turística a nivel <u>nacional</u> e <u>internacional</u>	Fomentar inversiones
Apoyar la realización de grandes eventos deportivos	Contribuir a la generación de empleo

Fuente: Ejido Global, 2024

4. FASE 2: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL VISIT TDF

En el presente apartado se detallan los resultados de la Fase 2, vinculada al diseño estratégico del Visit, gobernanza y estructura organizacional.

Tarea 2.1: Diseño estratégico

Como parte de esta tarea estaba contemplado la realización de un taller participativo para la definición del Diseño estratégico del Visit FDM. Sin embargo, como fue indicado anteriormente, las autoridades provinciales han decidido cancelarlo debido a la reciente aprobación en primera lectura del proyecto de ordenanza que crearía el Ente Ushuaia Turismo (ENUTUR) por parte del Concejo Deliberante de Ushuaia. Este nuevo organismo, de carácter autárquico y descentralizado, tendría como objetivo promover el desarrollo turístico sostenible de la ciudad y contemplaría la implementación de un "derecho de uso urbano" aplicable a todos los turistas mayores de 12 años, con tarifas diferenciadas para residentes nacionales y extranjeros.

Figura 2. Cartelería en Ushuaia “No al Impuesto al Turista”



Fuente: Ejido Global, 2025



La potencial creación del ENUTUR ha generado debates y preocupaciones entre las cámaras empresariales y actores del sector turístico, quienes han manifestado su oposición al proyecto, argumentando que podría perjudicar la actividad turística y afectar la promoción y desarrollo del destino.

En este contexto, las autoridades provinciales consideran que la realización del taller participativo en este momento podría interferir con las discusiones en curso y generar confusión entre los participantes. Por ello, se ha decidido cancelar el taller dado que no se logró una resolución definitiva sobre la creación del ENUTUR y del marco consensuado para la promoción turística de la región.

El equipo consultor reafirma su compromiso con la transparencia y la colaboración en el desarrollo turístico de Tierra del Fuego y bajo la decisión de las autoridades de IN.FUE.TUR., se procedió a cancelar el taller e implementar las tareas programadas de forma alternativa. No obstante, se ha podido cumplir con los objetivos y actividades previstas en el proyecto.

Por lo tanto, se ha avanzado en la definición de los componentes del Diseño Estratégico que se detallan a continuación, basados en la investigación y análisis de antecedentes y casos de éxito, sumado a la experiencia del equipo consultor en la creación de este tipo de organización.

Visión

Visit FDM es el espacio de confluencia en el que los actores del sector turístico, construyen las experiencias y las historias de Tierra del Fuego.
Es la comunidad de líderes que cooperan para mejorar la percepción y consideración del territorio provincial como destino turístico competitivo.
Es la voz que transmite al mundo, un mensaje confiable y emocionante que define a Tierra del Fuego como un lugar para visitar, reunirse y hacer negocios.

Misión

Liderar la estrategia de promoción turística de Tierra del Fuego en un marco de cooperación público privada, a través del posicionamiento de su imagen nacional e internacional, el desarrollo de inteligencia de mercado y la gestión de productos competitivos, procurando la mayor eficiencia en el uso de los recursos.



Concepto Estratégico o Propuesta Principal de Venta (PPV)

Tierra del Fuego es un destino de experiencias memorables en el Fin del Mundo, enriquecidas por su diversidad natural y belleza paisajística, y su valor histórico y cultural, que la convierten en el destino ideal para visitar, reunirse y hacer negocios.

Objetivos estratégicos

1. Incrementar la **competitividad** de la oferta turística con base en la definición y conocimiento de los mercados objetivos para lograr la **satisfacción de los visitantes**.
2. Coordinar el desarrollo de **productos turísticos** a partir de la **cooperación público privada** en un marco de **sustentabilidad** que considere el bienestar social y ambiental de la comunidad.
3. Posicionar a la provincia bajo el concepto de **“Smart Destination”** promoviendo los procesos para la generación de **inteligencia competitiva** y conocimiento, basado en la **innovación** y el uso de las **tecnologías de la información y la comunicación**.
4. Definir e implementar la estrategia de **posicionamiento de imagen** de Tierra del Fuego tanto a nivel nacional como internacional.
5. Gestionar la **promoción** y la **comunicación** de los productos turísticos, procurando la conversión a través de la **comercialización** de servicios propios y de terceros.
6. Procurar la generación de **fuentes de ingresos alternativos** que potencien la promoción turística de la provincia.

Cadena de Valor

Figura 3. Cadena de valor Visit FDM



Fuente: Ejido Global, 2024

El **gráfico de cadena de valor** en el contexto del proyecto **Visit FDM** sirve para desglosar y visualizar las actividades clave que contribuyen a generar valor en el destino turístico, desde la concepción de los servicios hasta la experiencia del cliente final. A continuación, se explican los principales componentes:

1. Actividades Primarias

Estas representan las actividades directamente relacionadas con la creación, promoción y entrega del valor turístico:

Desarrollo de Productos Turísticos

- Incluye la identificación y creación de experiencias turísticas únicas basadas en los recursos naturales, culturales y patrimoniales de Tierra del Fuego.
- Ejemplo: Turismo de aventura, expediciones antárticas, eventos culturales.



Promoción y Marketing

- Estrategias diseñadas para posicionar el destino en mercados objetivo mediante campañas publicitarias, ferias de turismo, y plataformas digitales.
- Ejemplo: Uso de la marca "Fin del Mundo" en campañas internacionales.

Distribución

- Incluye los canales por los que el destino llega al turista: agencias de viaje, portales online, alianzas con aerolíneas y operadores turísticos.
- Ejemplo: Inclusión en paquetes turísticos de lujo y plataformas de reservas internacionales.

Recepción y Experiencia del Cliente

- La interacción del turista con el destino: transporte local, alojamiento, gastronomía, actividades guiadas.
- Ejemplo: Experiencias personalizadas como caminatas sobre glaciares o avistamiento de fauna.

2. Actividades de Soporte

Son las actividades que permiten que las actividades primarias se ejecuten eficientemente:

Gobernanza y Coordinación Público-Privada

- La estructura organizativa y el modelo de gobernanza del Visit FDM, que asegura la participación equitativa de los sectores involucrados.
- Ejemplo: Toma de decisiones compartida entre entes públicos y privados.

Gestión del Conocimiento

- Investigación y análisis de datos sobre tendencias turísticas, mercados objetivos y comportamiento del visitante.
- Ejemplo: Estudios de mercado para identificar segmentos de alta rentabilidad.

Innovación y Sostenibilidad



- Adopción de tecnologías y estrategias sostenibles para preservar los recursos y optimizar la experiencia del turista.
- Ejemplo: Uso de apps para guías turísticas virtuales y gestión de residuos en áreas naturales.

Financiamiento

- Identificación y obtención de recursos económicos para la implementación de estrategias.
- Ejemplo: Fondos públicos, patrocinios privados, ingresos por eventos.

Relación entre Actividades Primarias y de Soporte

- Las actividades de soporte fortalecen las primarias al proporcionar las herramientas, recursos y conocimientos necesarios.
- Por ejemplo, la gestión del conocimiento permite diseñar campañas de marketing más efectivas; la innovación en productos turísticos mejora la recepción del cliente.

El gráfico de la cadena de valor, por lo tanto, no solo descompone el proceso de creación de valor en el destino, sino que también muestra cómo las actividades están interrelacionadas y contribuyen al éxito del proyecto **Visit FDM**.

Tarea 2.2: Gobernanza

El modelo de gobernanza propuesto para Visit Fin del Mundo tiene como objetivo establecer una estructura que permita la articulación efectiva entre los sectores público y privado en la promoción turística de la Provincia de Tierra del Fuego. Este modelo busca garantizar la transparencia, eficiencia y sostenibilidad en la gestión del destino, asegurando que todos los actores clave contribuyan y participen en la toma de decisiones.

Como ya fuera aclarado anteriormente, dado el contexto político mencionado en relación a la potencial creación del ENUTUR de la ciudad de Ushuaia, a solicitud de las Autoridades del IN.FUE.TUR. se reemplazaron las entrevistas a actores claves por una jornada de trabajo con las autoridades del organismo, a fin de definir el modelo de gobernanza y la organización del VISIT FDM.

La reunión se llevó a cabo el día 12 de febrero de 2025, en la sede del IN.FUE.TUR. y participaron de la misma el Presidente Dante Querciali, el Secretario de Política Interna Claudio Nuñez Olivera y el Secretario de Política Externa Juan Manuel Pavlov.

Figura 4. Jornada de trabajo con autoridades del IN.FUE.TUR.



Fuente: Ejido Global, 2025

El enfoque principal del Modelo de Gobernanza se centra en:

- Crear un sistema robusto pero flexible que fomente la colaboración entre entidades públicas, empresas privadas y la comunidad local.
- Establecer procesos claros y transparentes para la gobernanza del destino.
- Promover el desarrollo sostenible, respetando los recursos naturales y culturales únicos de la región.

El modelo se fundamenta en los principios de legitimidad, corresponsabilidad, transparencia y eficiencia operativa, permitiendo que Tierra del Fuego alcance su máximo potencial como destino turístico competitivo a nivel nacional e internacional.



Pilares del Modelo de Gobernanza

1. Legitimidad y Legalidad

- El modelo asegura que todas las acciones y decisiones se realicen dentro de un marco legal claro, promoviendo la confianza y legitimidad entre los actores involucrados.

2. Beneficios Económicos, Sociales y Ambientales

- La gobernanza se orienta a generar un impacto positivo en la economía local, mejorar la calidad de vida de los residentes y proteger los recursos naturales y culturales de la provincia.

3. Propósito Estratégico

- Todas las acciones estarán alineadas con un plan estratégico bianual que permita evaluar, ajustar y priorizar las iniciativas según las necesidades del destino y las demandas del mercado.

4. Transparencia y Acceso a la Información

- Se establecerán mecanismos de rendición de cuentas, informes periódicos y acceso público a información clave sobre la gestión del ente.

5. Definición de Roles y Responsabilidades

- Los procesos, roles y límites de autoridad serán claramente definidos, asegurando la eficiencia operativa y evitando duplicidad de funciones.

6. Estructura de Liderazgo Basada en Competencias

- Los líderes serán seleccionados en función de sus competencias individuales, garantizando una gestión profesional y orientada a resultados.

7. Evaluación y Rendición de Cuentas

- Se implementarán sistemas de evaluación del desempeño tanto organizacional como de los líderes, fomentando la mejora continua.

8. Gestión de Riesgos y Control Interno



- Se incluirán auditorías internas y mecanismos de gestión de riesgos para garantizar el uso eficiente y seguro de los recursos.

9. Relación con las Partes Interesadas

- La gobernanza estará diseñada para facilitar la interacción y colaboración con todos los stakeholders, incluyendo el sector privado, público y la sociedad civil.

10. Sostenibilidad

- El modelo promoverá prácticas sostenibles en todas sus dimensiones, asegurando el equilibrio entre el desarrollo económico, la preservación ambiental y el bienestar social.

Mecanismos de Gobernanza

Los mecanismos de gobernanza son fundamentales para garantizar una gestión eficiente, transparente y colaborativa dentro del modelo de Visit Fin del Mundo. Estos mecanismos permiten estructurar y alinear las acciones del ente público-privado, asegurando que los recursos se utilicen de manera estratégica y que las decisiones sean inclusivas y responsables.

El enfoque se basa en tres bloques clave: **Liderazgo**, que guía las competencias y comportamientos organizacionales; **Estrategia**, que coordina la relación con las partes interesadas y la alineación de esfuerzos; y **Control**, que asegura la mitigación de riesgos, auditoría interna y transparencia. Juntos, estos bloques construyen una base sólida para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y posicionamiento turístico de Tierra del Fuego.

Figura 5. Enfoque del Modelo de Gobernanza



Fuente: Ejido Global, 2025

1. Liderazgo

El bloque de liderazgo enfatiza la importancia de las personas y sus competencias como eje central de la gobernanza. Esto incluye:

- **Personas y Competencias:**
 - Selección de líderes basándose en habilidades específicas y experiencia en turismo, gobernanza y sostenibilidad.
 - Fomentar competencias clave como la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de recursos.
- **Principios y Comportamientos:**
 - Promoción de principios éticos, transparencia y comportamientos alineados con los objetivos del ente.
 - Los líderes actúan como ejemplos de integridad y compromiso hacia las metas organizacionales.



- **Liderazgo Organizacional:**
 - Se establece una estructura organizativa con roles claramente definidos que lideren los procesos estratégicos y operativos.
 - Los líderes impulsan la colaboración y aseguran que las partes interesadas trabajen alineadas.

- **Sistema de Gobernanza:**
 - Un sistema que permite la cohesión y la fluidez entre diferentes niveles de decisión, asegurando que el liderazgo sea efectivo y participativo.

2. Estrategia

El bloque de estrategia se centra en la relación con las partes interesadas y la alineación de las acciones con los objetivos organizacionales.

- **Relación con las Partes Interesadas:**
 - Fomenta la participación activa de los actores clave (sector público, privado, comunidades locales y ONGs).
 - Establece canales de comunicación claros para escuchar y atender las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

- **Estrategia Organizacional:**
 - Definición de objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, alineados con el plan estratégico del ente.
 - Asegurar que todos los recursos se dirijan hacia metas específicas, como el desarrollo sostenible y la promoción turística.



- **Alineación Transorganizacional:**

- Integración de esfuerzos entre diferentes entidades públicas y privadas para evitar duplicación de funciones y maximizar el impacto.
- Promueve la cooperación interinstitucional y el enfoque común en el desarrollo del destino.

3. Control

El bloque de control aborda la supervisión, auditoría y rendición de cuentas, garantizando transparencia y mitigación de riesgos.

- **Gestión de Riesgos y Control Interno:**

- Identificación, evaluación y mitigación de riesgos potenciales que puedan afectar la operación del ente.
- Implementación de controles internos para garantizar la eficiencia y seguridad de las operaciones.

- **Auditoría Interna:**

- Revisión periódica de procesos y resultados para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Detectar y corregir posibles irregularidades, fomentando la mejora continua.

- **Accountability y Transparencia:**

- Mecanismos de rendición de cuentas que permitan a los actores y al público general evaluar el desempeño del ente.
- Transparencia en la toma de decisiones, uso de recursos y resultados obtenidos, fomentando la confianza entre las partes.



Sistema de Gobernanza

El sistema de gobernanza es el marco estructural que define cómo los diferentes actores involucrados en Visit Fin del Mundo interactúan, se organizan y toman decisiones para garantizar una gestión eficiente y transparente. Este sistema establece un conjunto de reglas, procesos y mecanismos diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos del ente público-privado, promoviendo la colaboración y la sostenibilidad.

Componentes del Sistema de Gobernanza

1. Instancias Internas de Gobernanza

- Incluyen órganos como el Consejo de Administración, la Alta Dirección y comités especializados.
- Definen funciones y responsabilidades específicas, asegurando una distribución equilibrada del poder.

2. Equilibrio de Poder y Segregación de Funciones

- Se evita la concentración de poder en una sola instancia, garantizando un control adecuado y la transparencia en decisiones críticas.
- Las funciones clave están distribuidas entre diferentes actores para reforzar la rendición de cuentas.

3. Relación con Partes Interesadas

- El sistema de gobernanza facilita la interacción continua con los stakeholders (sector público, privado y sociedad civil).
- Asegura que las decisiones reflejen las expectativas y necesidades de las partes interesadas, fomentando confianza y cooperación.

4. Control y Supervisión

- Auditorías internas y externas garantizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la correcta gestión de recursos.
- Se implementan sistemas de control interno para identificar y mitigar riesgos.



5. Comunicación y Transparencia

- El sistema de gobernanza incluye mecanismos para divulgar información clave a las partes interesadas y al público.
- Esto asegura que el proceso de toma de decisiones sea comprensible y accesible para todos los actores relevantes.

Principios Rectores

- **Flexibilidad y Robustez:**
 - El sistema está diseñado para ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios del entorno, pero robusto para garantizar estabilidad y continuidad en la gobernanza.
- **Colaboración y Sostenibilidad:**
 - Promueve la colaboración entre los sectores público y privado, asegurando que las estrategias sean sostenibles desde los puntos de vista económico, social y ambiental.
- **Eficiencia y Responsabilidad:**
 - Los procesos están orientados a maximizar la utilización eficiente de los recursos y a garantizar que cada actor sea responsable de sus acciones y decisiones.

Propósito del Sistema

El sistema de gobernanza tiene como propósito garantizar que **Visit Fin del Mundo** opere de manera eficiente, equitativa y sostenible. Al establecer un marco claro de roles, responsabilidades y procesos, permite una toma de decisiones informada y participativa, asegurando que las metas estratégicas del ente se cumplan en beneficio de la comunidad y del desarrollo turístico de Tierra del Fuego.



Actores del Sistema de Gobernanza

El sistema de gobernanza de Visit Fin del Mundo se sustenta en la participación activa de diversos actores clave, que representan diferentes sectores y niveles de influencia. Cada actor tiene un rol específico dentro del modelo, asegurando una gestión inclusiva, colaborativa y orientada a resultados. A continuación, se describen los principales actores y su participación:

1. Sector Público

- **Instituciones Gubernamentales:**

- IN.FUE.TUR. (Instituto Fuegoino de Turismo): Principal organismo encargado de articular políticas públicas y coordinar estrategias de promoción turística.
- Gobiernos municipales y provincial: Apoyan en la implementación de iniciativas locales y garantizan la alineación con las normativas y objetivos regionales.

- **Otras Dependencias:**

- Ministerios relacionados con turismo, cultura, medio ambiente y transporte.

Rol:

- Aportan visión regulatoria, recursos y estrategias para garantizar el cumplimiento de objetivos sostenibles.

2. Sector Privado

- **Cámaras Empresariales:**

- Asociaciones relacionadas con el turismo, como agencias de viaje, operadores turísticos y empresas de servicios.

- **Grandes Empresas:**

- Actores como aerolíneas, cadenas hoteleras, y plataformas de reservas.



- **Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs):**
 - Negocios locales que forman parte de la cadena de valor turística, como restaurantes, guías y tiendas de souvenirs.

Rol:

- Contribuyen con inversión, experiencia y recursos operativos para ejecutar las estrategias diseñadas.

3. Sociedad Civil y Comunidad Local

- **Comunidades Residentes:**
 - Incluyen a los habitantes locales y las comunidades indígenas de Tierra del Fuego.
 - Su participación es crucial para garantizar que las estrategias sean inclusivas y respeten la identidad cultural del destino.
- **Organizaciones No Gubernamentales (ONGs):**
 - Especializadas en sostenibilidad, conservación ambiental y promoción cultural.

Rol:

- Aseguran la participación ciudadana y actúan como guardianes de los intereses sociales y ambientales.

4. Turistas

- **Visitantes Nacionales e Internacionales:**
 - Representan la principal fuente de ingresos del sector turístico.



- **Segmentos de Demanda:**

- Turismo de aventura, naturaleza, lujo, cultural, cruceros, entre otros.

Rol:

- Aportan retroalimentación sobre la experiencia turística, guiando la mejora continua de los productos y servicios ofrecidos.

5. Actores Estratégicos

- **Plataformas Digitales:**

- Ejemplo: Booking, TripAdvisor, Google, Despegar.
- Apoyan en la visibilidad del destino y la comercialización de servicios turísticos.

- **Entidades Financieras:**

- Bancos y plataformas de pago que facilitan las transacciones económicas relacionadas con el turismo.

- **Patrocinadores:**

- Empresas como Visa, Mastercard y otras que pueden apoyar financieramente en campañas de promoción.

Rol:

- Contribuyen al alcance global del destino y a la viabilidad económica del modelo.



Relación entre los Actores

El éxito del sistema de gobernanza depende de la interacción fluida y colaborativa entre estos actores. Se establecen mecanismos de participación como mesas de diálogo, talleres y acuerdos formales para garantizar que todas las perspectivas sean escuchadas y consideradas.

Tabla 13. Mapa de actores del Visit FDM

<p>Sector público:</p> <ul style="list-style-type: none">● IN.FUE.TUR.● Secretaria de Turismo Municipio de Ushuaia● Dirección de Turismo de la Municipalidad de Tolhuin● Dirección de Turismo de la Municipalidad de Río Grande● Coordinador Territorial INTA).● Secretario de Planificación Estratégica● Ministerio de Producción y Ambiente● Intendencia del Parque Nacional Tierra del Fuego● Conicet – Cadic (Centro Austral de Investigaciones Científicas)● Universidad Nacional de Tierra del Fuego
<p>Sector privado:</p> <ul style="list-style-type: none">● Cámara de Turismo de Tierra del Fuego● Asociación de Agencias Fueguinas de Viajes y Turismo● Asociación de Profesionales en Turismo -APROTUR-● Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia - Ushuaia Bureau● Asociación Argentina de Guías de Montaña -sede Ushuaia● Asociación Riograndense de pesca con mosca
<p>Big players:</p> <ul style="list-style-type: none">● Aerolíneas Argentinas● Booking● Expedia



- TripAdvisor
- Google.com
- Despegar y OTAs
- Entidades Bancarias
- WeChat - Baidu (actores estratégicos mercado chino)

Patrocinadores:

- American Express
- Visa
- Mastercard
- Mercado Libre (Mercado pago)
- Banco de la Provincia de Tierra del Fuego

Fuente: Ejido Global, 2025

Consideraciones

- Distintos niveles de participación de los actores.
- Proyectos en redes y subredes. Estructura interna a cargo de los principales procesos de la organización y una estructura ampliada hacia los *Project partners*.
- Estructura organizacional menos jerárquica y más cooperativa
- Matriz de relaciones amplia y flexible. La capacidad institucional dependerá no solo de los elementos internos vinculados a su estructura organizacional, sino también del entramado de reglas de juego así como de la red de relaciones que se establecen entre actores.
- Se institucionaliza formalmente una histórica relación informal existente.
¿Con qué actores se tiene una relación histórica?
- *Collaborative Management* o Gestión por Colaboración.



Propuesta del sistema de gobernanza

El sistema de gobernanza propuesto para Visit Fin del Mundo establece una estructura sólida y funcional que garantiza la representación equilibrada de los sectores público y privado, así como de las comunidades locales. Diseñado para fomentar la transparencia, la participación activa y la eficiencia, este modelo articula de manera efectiva los roles y responsabilidades de cada actor clave, asegurando que las decisiones estratégicas sean inclusivas y orientadas al desarrollo sostenible.

El diseño del sistema incluye componentes clave como el Consejo de Administración, los órganos de control, y la participación activa de las partes interesadas, con el propósito de generar resultados tangibles que beneficien a la economía local, protejan los recursos naturales y culturales, y posicionen a Tierra del Fuego como un destino turístico de excelencia.



Figura 6. Diseño del Sistema de Gobernanza



Fuente: Ejido Global, 2025.



Funciones principales del Consejo de Administración / Directorio:

- Aprueba el Plan Estratégico Bianual
- Aprueba el Plan Operativo (anual)
- Aprueba el presupuesto
- Realiza seguimiento del Plan Operativo (2 veces al año)
- Rinde cuenta ante los organismos de control
- Designa al CEO

Composición:

- 1 Presidente que será ejercido por el Presidente del IN.FUE.TUR. con poder de veto y doble voto en caso de empate.
- 4 directores designados por los presidentes de las cámaras o instituciones empresarias (Asociación de Agencias Fueguinas de Viajes y Turismo, Asociación de Profesionales en Turismo -APROTUR-, Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia - Ushuaia Bureau, entre otras).
- 1 director reservado para el IN.FUE.TUR..
- 2 directores reservados para el Sector Público Provincial.
- 3 Asistentes sin voto reservado para otras carteras concurrentes del sector público provincial (ej.: Cultura, Transporte, Deporte, Educación, Medio ambiente).

Observaciones:

- Los miembros del consejo de administración podrán tener carácter de permanentes o temporarios.



- El estatuto puede establecer que determinadas decisiones requieran siempre el voto favorable de los primeros, como también que quede reservada a éstos la designación de los segundos.
- La composición debe definirse en el estatuto, pero especialmente en la Ley de creación.

Tarea 2.3: Estructura Organizacional

Para garantizar una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, el VISIT Fin del Mundo (FDM) requiere una estructura organizativa clara, con funciones bien definidas y un equipo dimensionado según las necesidades operativas. La organización del ente debe facilitar la coordinación entre los diferentes actores del sector turístico, optimizar la toma de decisiones y asegurar la implementación efectiva de las estrategias de promoción y desarrollo del destino.

Para esto, se establecen las acciones estratégicas necesarias para el funcionamiento del VISIT FDM, la definición de su estructura organizacional y el dimensionamiento del equipo de trabajo, garantizando una operación ágil, transparente y orientada al crecimiento sostenible del turismo en Tierra del Fuego.

Acciones Estratégicas

Las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos del VISIT FDM se organizan en torno a cuatro ejes principales:

Comunicación y Promoción

- Implementación de estrategias de marketing internacional (B2B y B2C) para posicionar Tierra del Fuego en mercados clave.
- Generación de contenidos audiovisuales, difusión digital y prensa especializada.
- Desarrollo de campañas dirigidas a segmentos específicos: turismo de naturaleza, cultural, MICE y premium.



Inteligencia Comercial

- Investigación y análisis de tendencias del sector turístico.
- Creación de comunidades de producto, identificando mercados y segmentos prioritarios.
- Desarrollo de estrategias de fidelización y comercialización basadas en datos.

Desarrollo de Unidades de Negocio

Generación de ingresos a través de:

- Membresías para actores del sector turístico.
- Publicidad y patrocinios.
- Venta de servicios turísticos.
- Licencias y merchandising.
- Generación de contenidos.
- Gestión y transferencia de conocimiento

Coordinación Institucional y Relación con Stakeholders

- Alianzas estratégicas con Project Partners, incluyendo empresas de viajes, organismos gubernamentales y asociaciones turísticas.
- Relación con actores clave como el Ushuaia Bureau y comunidades de productos especializados.
- Integración con otros destinos turísticos nacionales e internacionales.



Funciones y estructura organizacional

El modelo organizacional se estructura en niveles jerárquicos claros, donde cada área tiene funciones específicas para garantizar eficiencia y efectividad.

Niveles de Gestión

Directorio:

- Máximo órgano de toma de decisiones.
- Define estrategias generales y supervisa la ejecución del plan de trabajo.

CEO y Dirección Ejecutiva:

- Responsable de la gestión operativa y ejecución de las estrategias.
- Coordina con los diferentes departamentos y unidades de negocio.

Gerencias:

- Comunicación y Promoción: Marketing, prensa, contenido digital.
- Inteligencia Comercial: Análisis de mercados, fidelización de clientes.
- Unidades de Negocio: Gestión de membresías, licencias y grandes eventos.

Coordinadores:

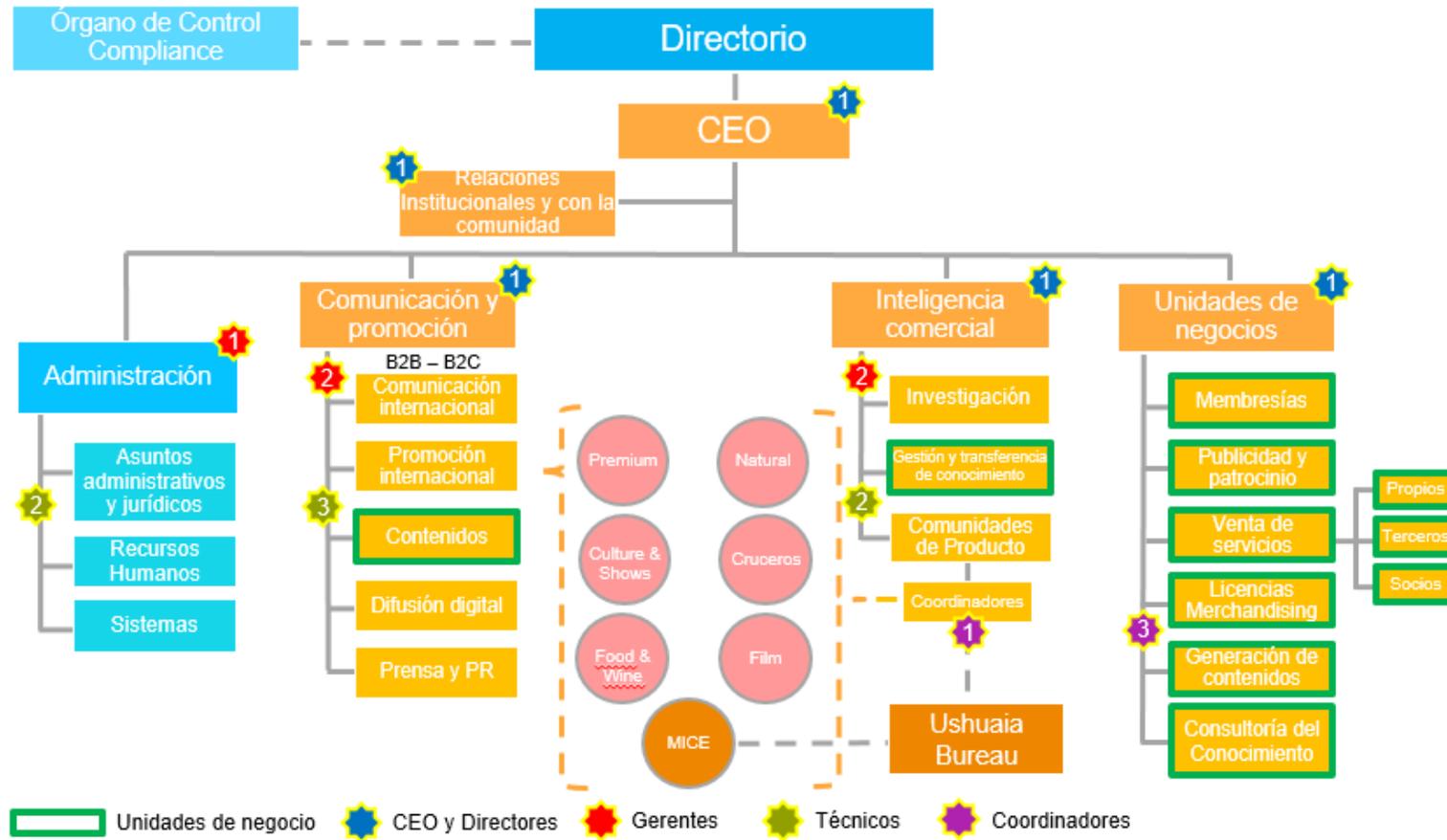
- Se encargan de la supervisión de áreas específicas dentro de cada gerencia.
- Actúan como enlace entre los gerentes y los equipos técnicos.

Equipos Técnicos y Administrativos:

- Especialistas en marketing, comunicación, desarrollo de producto, ventas y relaciones institucionales.
- Áreas de apoyo administrativo, jurídico y de recursos humanos.



Figura 7. Estructura Organizacional del Visit FDM



Fuente Ejido Global, 2025.



Dimensionamiento de la Organización

El tamaño y composición del equipo dependerá de las necesidades operativas y del volumen de proyectos en ejecución. Sin embargo, se propone a continuación una dimensionamiento sugerido.

Estructura del Personal

Nivel Directivo: CEO y Directorio (aprox. 5-7 miembros).

Gerencias: 3 áreas principales (Comunicación, Inteligencia Comercial y Unidades de Negocio), cada una con un gerente a cargo.

Coordinadores: 5-7 personas, supervisando distintos programas y proyectos dentro de cada área.

Equipos Técnicos y Administrativos: Entre 10-15 personas en funciones especializadas.

Flexibilidad y Escalabilidad

La estructura permite adaptaciones según la demanda y los objetivos estratégicos.

Se pueden incorporar nuevas unidades o proyectos a medida que crezcan las necesidades y fuentes de financiamiento.

El diseño organizativo de **VISIT FDM** responde a los desafíos de promoción turística de Tierra del Fuego, combinando gobernanza eficiente, generación de ingresos y estrategias de desarrollo turístico sostenible. Esta estructura permite una gestión dinámica, integrando a actores clave del sector y fortaleciendo la competitividad del destino.



5. FASE 3: ESTRUCTURA JURÍDICA Y FINANCIERA DEL VISIT FDM

En el presente apartado se detallan los resultados de la Fase 3, vinculada a presentar la estructura jurídica y financiera del Visit FDM.

Tarea 3.1. Unidades de negocio

Para garantizar la sostenibilidad financiera del Visit FDM y su capacidad de desarrollar estrategias de promoción turística a largo plazo, es fundamental contar con diversas fuentes de financiamiento. Estas deben ser equilibradas, diversificadas y sostenibles, permitiendo la generación de ingresos propios que reduzcan la dependencia de fondos públicos y fomenten la colaboración con el sector privado.

A continuación, se presentan las principales actividades para definir y evaluar las fuentes de financiamiento del Visit FDM:

Identificación de Fuentes de Financiamiento

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las posibles fuentes de financiamiento que pueden respaldar el desarrollo y la operatividad del Visit FDM. Entre las principales opciones consideradas se incluyen:

- Subvenciones gubernamentales: Fondos públicos de nivel provincial y nacional destinados al desarrollo del turismo.
- Patrocinios privados: Acuerdos con empresas del sector turístico y comercial para el financiamiento de eventos y campañas.
- Ingresos por servicios turísticos: Generación de ingresos mediante la comercialización de productos y experiencias turísticas exclusivas.
- Membresías empresariales: Cuotas de adhesión de empresas privadas interesadas en ser parte del Visit FDM.
- Publicidad y licencias de marca: Venta de espacios promocionales y licencias para el uso de la marca en productos y servicios relacionados con el destino.



Valoración de las Fuentes de Financiamiento

Cada fuente de financiamiento identificada se evaluó en función de los siguientes criterios:

- Viabilidad: Análisis de la facilidad de acceso y los requisitos administrativos para obtener cada financiamiento.
- Sostenibilidad: Evaluación de la capacidad de cada fuente para proporcionar ingresos estables y a largo plazo.
- Cantidad estimada de ingresos: Determinación del volumen de recursos que podría aportar cada fuente en diferentes períodos.
- Previsibilidad: Análisis del grado de certeza y continuidad con la que se pueden obtener los fondos.

Este enfoque permitirá establecer una estructura financiera robusta para el Visit FDM, asegurando que los recursos sean suficientes para cumplir sus objetivos estratégicos y operativos sin comprometer su estabilidad a futuro.

En la siguiente sección, se presentan las unidades de negocio que contribuirán a la generación de ingresos para el Visit FDM, cada una con su estructura operativa y proyecciones financieras.

Definición de la Unidades de Negocio

Estas unidades de negocio permitirán al Visit Fin del Mundo consolidar su financiamiento y maximizar su impacto en la promoción del turismo en Tierra del Fuego.

1. Membresías

Adaptado para empresas del sector turístico en Tierra del Fuego. Proporciona beneficios exclusivos a los miembros.

2. Publicidad y Patrocinio

Espacios de publicidad online y offline para prestadores de servicios turísticos. Captación de patrocinadores privados para eventos promocionales.



3. Venta de Tickets y Experiencias

Plataforma de comercialización de productos y servicios turísticos de Tierra del Fuego. Distribución en canales digitales y centros de atención.

4. Licencias y Merchandising

Comercialización del uso de la marca Visit FDM en productos y servicios. Creación de souvenirs y merchandising oficial.

5. Contenidos y Producción Audiovisual

Desarrollo de contenidos multimedia para promoción turística. Servicios de producción audiovisual para empresas del sector.

6. Gestión y Transferencia de Conocimiento

Consultoría y asistencia técnica en turismo. Programas de formación y capacitación para actores del sector.

A continuación, se presenta una ficha descriptiva para cada una de las Unidades de Negocio propuestas:

Tabla 14. Unidad de negocio “Membresías” - Visit FDM

UNIDAD DE NEGOCIO	Membresías
OBJETIVOS	Ofrecer a las empresas del sector turístico de Tierra del Fuego la posibilidad de ser miembros de Visit FDM y acceder a beneficios exclusivos.
DESCRIPCIÓN	La membresía consiste en un sistema de adhesión a Visit FDM mediante el cual los actores interesados del sector privado de la provincia forman parte de la organización en carácter de miembros, accediendo a una serie de privilegios a cambio del pago de una cuota anual.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> La participación de empresas del sector es voluntaria y se basa en la colaboración directa entre los miembros.



UNIDAD DE NEGOCIO	Membresías
	<ul style="list-style-type: none">• Los miembros de Visit FDM aportan financiación y know-how.• El sistema de membresía estará formado inicialmente por una única categoría, para convocar a actores interesados en formar parte de Visit FDM.• A partir del 2º año de su implementación, se creará una nueva categoría de membresía superior con beneficios adicionales.
SERVICIOS ASOCIADOS	<p>Dependiendo de la categoría de la membresía, los interesados podrán acceder a los distintos servicios asociados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formar parte del principal motor de promoción turística del destino, apoyando las acciones que traccionan mayor cantidad de turistas y promueven la generación de empleos y nuevos ingresos.• Exposición y presencia en la página web del Visit FDM y en aquellas publicaciones y contenidos asociados.• Comercializar sus servicios a través de las plataformas de venta de Visit FDM.• Hacer uso de la marca Visit FDM en su material promocional.• Acceder a reportes trimestrales y anuales exclusivos, con información estratégica sobre el sector turismo y proyecciones que ayudarán a potenciar el negocio.• Acceso y uso del Media Library con contenidos exclusivos para miembros.• Participar de Webinars, eventos y capacitaciones organizadas especialmente para los miembros.• Trade Pass. Cuponera de descuentos para servicios dentro de Tierra del Fuego.



UNIDAD DE NEGOCIO	Membresías
	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos exclusivos para acompañar al Visit FDM en eventos, ferias y workshops internacionales. • Tarifas especiales de publicidad y pauta en eventos organizados por el Visit FDM. • Red de actores e interacción entre miembros del Visit FDM.
PARTNERS ESTRATÉGICOS	Todas aquellas empresas que quieran formar parte del esquema de membresías de Visit FDM
PÚBLICO OBJETIVO	Empresas del sector privado de la provincia de Tierra del Fuego que vean en el sector viajes y turismo una oportunidad para desarrollar nuevos negocios, y aporten valor a la imagen del destino.
PROYECCIÓN	1° año: U\$\$ 100.000 2° año: U\$\$ 120.000 3° año: U\$\$ 140.000

Fuente: Ejido Global, 2025

Tabla 15. Unidad de negocio “Publicidad y Patrocinio” - Visit FDM

UNIDAD DE NEGOCIO	Publicidad y Patrocinio
OBJETIVOS	Desarrollar espacios de publicidad online y offline que acerquen la oferta de prestadores de servicios privados a los turistas. Captar patrocinios del sector privado para eventos y acciones promocionales de Tierra del Fuego.
DESCRIPCIÓN	Este programa de Visit FDM proporciona herramientas para que las empresas del sector turístico puedan publicitar sus servicios a través de material gráfico distribuido en Centros de Atención al Turista y plataformas web. También permite que grandes empresas patrocinen eventos organizados por Visit FDM.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores de productos y servicios deben ser miembros del programa (podría existir una

UNIDAD DE NEGOCIO	Publicidad y Patrocinio
	<p>membresía global) y pagar la cuota correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las empresas miembros dispondrán de un paquete básico de publicidad que los incluya en los catálogos generales. ● Adicionalmente, las empresas podrán contratar paquetes de publicidad incrementales sujeto a una escala de valores y contraprestaciones. ● Los productos y servicios publicitados deben tener un interés claro para el visitante. ● La oferta de productos y servicios debe ser permanente y continua. ● Se sugiere la firma de contratos anuales de patrocinio con grupo reducido de grandes empresas que puedan acompañar la totalidad de las acciones de promoción y eventos gestionados por Visit FDM
SERVICIOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Guía de información turística para profesionales ● Guía oficial de Tierra del Fuego ● Plano oficial de Tierra del Fuego ● Presentación de Tierra del Fuego en el exterior (tipo catálogo) ● Folletos dedicados de los principales atractivos ● Folletos temáticos o por producto ● Sitio Web de Visit FDM ● Travel Tierra del Fuego APP
PARTNERS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Editorial o empresa de publicidad que aporte los recursos necesarios para la producción ● Empresa de desarrollo de software ● Tarjetas de crédito ● Compañías aéreas ● Cadenas hoteleras
PÚBLICO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas relacionadas con la actividad Turística: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoteles ○ Agencias de viaje ○ Empresas de transportes



UNIDAD DE NEGOCIO	Publicidad y Patrocinio
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prestadores de servicios ○ Restaurantes ○ Museos
PROYECCIÓN	1° año: U\$S 215.000 2° año: U\$S 228.000 3° año: U\$S 241.000

Fuente: Ejido Global, 2025

Tabla 16. Unidad de negocio “Venta de Servicios” - Visit FDM

UNIDAD DE NEGOCIO	Venta de Servicios (Tickets y Experiencias)
OBJETIVOS	Establecer una plataforma de comercialización de productos y servicios turísticos en Tierra del Fuego.
DESCRIPCIÓN	Visit FDM ofrecerá una plataforma de venta online de experiencias y servicios turísticos, accesible tanto en línea como en los Centros de Atención al Turista.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Los proveedores de productos y servicios deben ser miembros del programa (podría existir una membresía global) y pagar la cuota correspondiente. ● Las empresas deben vincular las valoraciones de TripAdvisor a sus ofertas. ● Los productos y servicios ofrecidos deben tener un interés claro para el visitante y el desarrollo de su actividad se debe realizar en diversos idiomas extranjeros, como mínimo en inglés. ● La oferta de productos y servicios debe ser permanente y continua. ● Se cobrará una comisión sobre las ventas realizadas, al margen de la cuota como miembro ● Se cobrará el 100% del servicio y el proveedor facturará mensualmente el total de productos vendidos menos la comisión. ● La opción es licitar la comercialización a un operador local pero se perdería margen de comisión.



UNIDAD DE NEGOCIO	Venta de Servicios (Tickets y Experiencias)
SERVICIOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sitios de interés y museos • Tarjetas de descuento • Pases por producto • Tours y excursiones • Actividades, deportes y talleres • Espectáculos • Transportes y servicios • Alojamiento • Gastronomía • Productos (merchandising)
PARTNERS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Un metabuscador (Turismo City, Kayak, etc.) • Agencias de viaje • Prestadores de servicios • Alojamientos • Restaurantes
PÚBLICO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas nacionales • Turistas internacionales • Excursionistas
PROYECCIÓN	<p>1° año: U\$S 285.000 2° año: U\$S 487.000 3° año: U\$S 731.000</p>

Fuente: Ejido Global, 2025

Tabla 17. Unidad de negocio “Licencias y Merchandising” - Visit FDM

UNIDAD DE NEGOCIO	Licencias y Merchandising
OBJETIVOS	Comercializar la licencia y uso de la marca Fin del Mundo para las empresas que estén interesadas en su uso y en producción de bienes y servicios asociados al destino.



UNIDAD DE NEGOCIO	Licencias y Merchandising
DESCRIPCIÓN	Bajo esta unidad de negocios se proyecta la venta de licencias de uso de la marca desarrollada o adoptada por el Visit FDM para la promoción internacional de la Provincia de Tierra del Fuego.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Se comercializará el uso de la marca Fin del Mundo a aquellas empresas de productos o servicios de rubros afines, que puedan ayudar a generar presencia y posicionamiento de marca entre los turistas internacionales que visitan la provincia. En general la venta de este tipo de licencias por parte de destinos turísticos está orientada a su uso para merchandising. ● Se deberá establecer un protocolo de evaluación de empresas solicitantes con certificación de estándares predeterminados.
SERVICIOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso de marca ● Asociación de calidad y prestigio a la marca propia ● Identificación como empresa formal y homologada
PARTNERS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ● IN.FUE.TUR. (Registro de Prestadores)
PÚBLICO OBJETIVO	Empresas interesadas en hacer uso de la marca e imagen Fin del Mundo para potenciar la propia y alcanzar nuevos mercados.
PROYECCIÓN	En el proceso de comercialización de uso de una marca e imagen, el licenciatario le presenta al Visit FDM el proyecto de ventas que cree que generará con la licencia y sobre esta proyección se establece el pago mínimo, que por lo general ronda entre el 10% y 15% según el tiempo de uso de la licencia y el volumen del negocio. En algunos casos se puede establecer el pago de regalías en caso de que las ventas superen el escenario planteado al momento de la negociación.
PROYECCIÓN	1° año: U\$S 31,000 2° año: U\$S 34,000 3° año: U\$S 38,000

Fuente: Ejido Global, 2025



Tabla 18. Unidad de negocio “Contenidos y Producción Audiovisual” - Visit FDM

UNIDAD DE NEGOCIO	Contenidos y Producción Audiovisual
OBJETIVOS	Comercializar la producción de contenidos multimedia de calidad sobre la provincia de Tierra del Fuego y otros destinos nacionales e internacionales.
DESCRIPCIÓN	Es un programa mediante el cual el Visit FDM procurará la generación de contenidos multimedia de promoción turística propios, para el asesoramiento, diseño, y producción de contenidos a terceros.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Los servicios para la producción de contenidos serán generados con el apoyo de productoras externas. ● Se ofrecerá este servicio a aquellos actores del sector privado turístico que formen parte de Visit FDM dentro de su esquema de membresías.
SERVICIOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Asesoramiento en materia de comunicación y promoción turística. ● Diseño de piezas promocionales. ● Producción de piezas promocionales en distintos formatos. ● Generación de contenidos creativos a medida.
PARTNERS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Productoras de contenidos multimedia
PÚBLICO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> ● OGD nacionales e internacionales. ● Actores del sector privado de la Provincia de Tierra del Fuego y eventualmente de otras provincias.
PROYECCIÓN	<p>1° año: U\$S 30.000 2° año: U\$S 45.000 3° año: U\$S 60.000</p>

Fuente: Ejido Global, 2025



Tabla 19. Unidad de negocio “Gestión y Transferencia de Conocimiento” - Visit FDM

UNIDAD DE NEGOCIO	Gestión y Transferencia de Conocimiento
OBJETIVOS	Ofrecer servicios profesionales de consultoría, transferencia de conocimiento y asistencia técnica a destinos turísticos de Argentina y Latinoamérica.
DESCRIPCIÓN	La reconocida experiencia en gestión turística de la Provincia de Tierra del Fuego presenta una plataforma inmejorable al Visit FDM para la comercialización de servicios profesionales y transferencia de know how a destinos turísticos locales en una etapa de desarrollo inicial o intermedio tanto de Argentina como de Latinoamérica.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">• Mediante protocolos de cooperación y asistencias técnicas rentadas se acuerdan los servicios de consultoría en áreas de interés del destino turístico solicitante.• Visit FDM contará con una base de productos ya sean enlatados o a medida que incluirán la metodología de transferencia y el resultado alcanzado por el destino solicitante.• Los acuerdos de cooperación con destinos turísticos sirven como marco de legitimidad para proveer servicios profesionales.
SERVICIOS ASOCIADOS	Los protocolos asociados a acuerdos de cooperación establecen el alcance de la asistencia técnica y la temática. En este sentido se podrán ofrecer servicios de carácter estratégico como instrumentales: <ul style="list-style-type: none">• Inteligencia turística y herramientas de gestión del conocimiento.• Proyectos de movilidad sectorial vinculados a la innovación y la calidad.• Modelización para la gestión de productos turísticos. Ej MICE, Cruceros, Alta Gama, Gastronomía.



UNIDAD DE NEGOCIO	Gestión y Transferencia de Conocimiento
	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodología para el seguimiento de ferias y misiones comerciales e indicadores de resultados. ● Estrategias digitales para la promoción turística. ● Desarrollo de sitios y portales turísticos ● Desarrollo de contenidos audiovisuales ● Experiencias replicables del sector privado de la Provincia de Tierra del Fuego.
PARTNERS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Todas las empresas que forman parte del esquema de membresías de Visit FDM ● Todas las áreas de gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego que tengan contenidos y know how comercializable.
PÚBLICO OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> ● Organismos Gestores de Destinos (OGD) turísticos de Argentina y Latinoamérica. Empresas del sector privado de la Provincia de Tierra del Fuego que vean en el sector viajes y turismo una oportunidad para desarrollar nuevos negocios, y aporten valor a la imagen del destino.
PROYECCIÓN	1° año: U\$S 0 2° año: U\$S 110,000 3° año: U\$S 125,000

Fuente: Ejido Global, 2025

Tarea 3.2. Figura Jurídica

Se llevó a cabo un análisis detallado de las posibles figuras jurídicas que podría adoptar el VISIT FDM, considerando aspectos como la flexibilidad operativa, la responsabilidad legal y la capacidad para cumplir con los objetivos del ente público-privado.



Tabla 20. Análisis comparativo de las posibles figuras jurídicas - Visit FDM

Caracteres	Sociedad Anónima	Entes Públicos No Estatales
Tipo de Persona Jurídica	Privada	Pública
Definición	Es aquella sociedad en la que el capital se representa por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas, es decir, al capital aportado (Art. 163 y ss de la Ley 19550)	Son aquellas organizaciones constituidas en la República a las que la norma le atribuye ese carácter (Art. 146CCyCN) y que nacen a partir de una delegación de la autoridad pública, aunque se rigen por el derecho privado. Son afectados por las normas electorales (paridad, cupo, proporcionalidad) y para ser incluidas en el régimen administrativo debe haber una decisión expresa.
Creación y norma que las rige	Son creadas a partir de los lineamientos del Código Civil y Comercial de la Nación (Art. 148. inc a) y Ley de Sociedades. Se rigen por el contrato que las constituya y su reglamento. (Estatuto)	Son creadas generalmente por Ley de cualquiera de los estados (Nacional o provincial). Se rigen por el ordenamiento que las constituya (Estatuto)
Requisito de inscripción (autorización estatal)	Sí (art. 5° Ley 19550 y Art. 164 del CCyCN)	No
Finalidad	Mayormente utilizada para ejercer actividades comerciales, se la puede definir como una sociedad mercantil. Permite la variedad de negocios.	Persigue fines de Interés Público, gozando de prerrogativas de poder público.
Constitución	Instrumento Público. (Un contrato denominado Estatuto o Estatuto Social)	Ley



Caracteres	Sociedad Anónima	Entes Públicos No Estatales
Patrimonio	Compuesto por el aporte de sus socios, los que limitan su responsabilidad al aporte realizado. Los bienes sociales pertenecen a la sociedad y no a sus socios.	Aportes directos o indirectos de personas afiliadas o incorporadas al ente. (Aporte de sus matriculados)
Responsabilidad de sus miembros	Limitada	Sus miembros NO son funcionarios públicos y por ende las decisiones que toman sus órganos NO constituyen actos administrativos, aunque las normas de derecho público puedan aplicarse.
Órgano de gobierno	Asamblea de accionistas	Asamblea
Órgano de Administración	Directorio (residente mayoritariamente en el país)	Consejo Directivo
Órgano de control	Consejo de vigilancia o Sindicatura (Interno) y Registro Público de Comercio de la jurisdicción (Externo). También existen organismos reguladores para ciertas actividades que las alcanzan, como por ejemplo la Comisión Nacional de Valores, el Banco Central, la Superintendencia de Seguros, etc.	Definido por la Ley. Luego solamente es de alzada la revisión Estatal sobre la materia delegada.



Caracteres	Sociedad Anónima	Entes Públicos No Estatales
Personas que la integran	Accionistas (pueden ser personas físicas o jurídicas). También pueden integrarse con participación estatal, manteniendo el régimen de la Ley de Sociedades.	Miembros o afiliados (Personas físicas)

Fuente: Ejido Global, 2025

A su vez, se realizó un análisis comparativo de las figuras jurídicas identificadas, evaluando sus ventajas, desventajas y requisitos legales asociados.

Tabla 21. Ventajas y desventajas de cada figura jurídica

Ente Público no Estatal	
<ul style="list-style-type: none"> ● Es una persona jurídica pública y se crea por Ley. ● Posee control estatal. ● Es un organismo que tiene un papel en los procesos de gobierno, pero no es un departamento gubernamental. ● Como órgano ejecutivo puede realizar funciones administrativas, reglamentarias y prestación de servicios. ● Su órgano de dirección es mixto (público – privado) ● Dicta su propio reglamento interno y aprueba su propia estructura. 	
Ventajas	Desventajas



<ul style="list-style-type: none"> ● Su creación supone un menor costo político o posible debate alrededor de su conformación. ● En el país ya hay casos de creación de Ente Público Estatal en Turismo. ● Define su propia estructura y dicta su propio reglamento de compras y contrataciones. ● Si no hay mención expresa de la Legislatura las normas aplicables serán de derecho privado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Son afectados por las normas electorales (paridad, cupo, proporcionalidad) y para ser incluidas en el régimen administrativo debe haber una decisión expresa. ● Al perseguir fines de interés público puede resultar incómodo la prestación de servicios. ● Las experiencias previas en el funcionamiento de este tipo de figuras, dan cuenta que terminan siendo “absorbidas” por el funcionamiento y la burocracia de lo público. ● Definiciones no muy claras en materia impositiva
<p>Sociedad Anónima</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Es una persona jurídica privada. ● Están regidas por la ley de Sociedades Comerciales 19.550. ● Si recibe aportes del Estado requiere control y auditoría por parte de éste. ● Se justifica cuando interviene en la economía. ● Limitación de la responsabilidad de los socios al capital social dividido en acciones, de carácter transferible. ● Facilidad de financiación. ● Mayor estabilidad. ● Mayores costos impositivos. 	
<p>Ventajas</p>	<p>Desventajas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Se pueden abordar actividades comerciales con otros particulares y con el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El grado de participación del Estado en la sociedad determinará el peso en la toma de decisiones



<ul style="list-style-type: none">● Mayor libertad en la gestión y ejecución del presupuesto.● Libertad en el armado de equipos de liderazgo y gestión.● Estructuras reducidas y eficientes● Se simplifican procesos al momento de firmar convenios y acuerdos de colaboración con otros organismos tanto públicos como privados.	<ul style="list-style-type: none">● Demanda velocidad en la generación de recursos propios dado que, si bien el Estado puede ser socio minoritario o mayoritario, éste no podrá ser el único actor que ingrese fondos a la sociedad.● Gastos de funcionamiento básicos y fijos que hoy son cubiertos por el Estado pero que deberán ser asumidos por la SA, tales como alquiler de espacios, equipamiento de bienes, servicios, etc.● Se asume la carga impositiva propia del sector privado.● Los entes de derecho privado se rigen por el derecho privado en su relación con los particulares (actividades comerciales), pero en su relación con la administración central u otros entes estatales se rige por el derecho público.● La participación de titulares privados de capital, dentro de una entidad en la cual también es titular el Estado, no permite normalmente a éste otorgarle a ella un régimen demasiado especial de privilegios y prerrogativas.
--	--

Fuente: Ejido Global, 2025

En función del análisis efectuado y a partir de la reunión de trabajo llevada a cabo con las autoridades del IN.FUE.TUR. el día 12 de febrero de 2025, se definió que la figura a utilizar será la de **Ente Público no Estatal**.



6. FASE 4: DOCUMENTACIÓN FINAL

En el presente apartado se detallan los resultados de la Fase 4, vinculada a la documentación final del Visit TDF correspondiente a la propuesta de “Proyecto de Ley de Creación del Visit FDM”.

Tarea 4.1. Documentación

Con base en la investigación y análisis realizados y partir de la formulación del proyecto Visit FDM descrito en este documento final, se procedió a redactar una propuesta de “**Proyecto de Ley de Creación del Visit FDM**” que se encuentra en el **ANEXO 1** y que servirá de base para la formulación del proyecto definitivo a ser presentado en la Legislatura Provincial cuando las autoridades del IN.FUE.TUR. lo consideren oportuno.



7. CONCLUSIONES

El desarrollo del Visit FDM representa un paso estratégico para la consolidación de Tierra del Fuego como un destino turístico competitivo, sostenible y alineado con las mejores prácticas de gobernanza público-privada. A través de este informe, se han definido los pilares fundamentales que guiarán la estructura, financiamiento y operación de la organización, garantizando una gestión eficiente y orientada a resultados.

La implementación del modelo de gobernanza diseñado permitirá una interacción equilibrada entre los sectores público, privado y la sociedad civil, asegurando transparencia en la toma de decisiones y una planificación estratégica adaptable a los cambios del mercado. La organización del Visit FDM se ha estructurado en torno a unidades de negocio clave que no solo garantizarán su financiamiento, sino que también potenciarán la oferta turística de la región, contribuyendo a la diversificación económica y a la generación de empleo local.

Desde la identificación de fuentes de financiamiento hasta la definición de una estructura organizativa eficiente, el modelo propuesto busca consolidar a Tierra del Fuego como un referente en el turismo sostenible y de alto valor agregado. La sinergia entre los actores involucrados, sumada a una planificación estratégica basada en datos e innovación, asegurará la continuidad del proyecto y su impacto positivo a largo plazo.

Finalmente, la consolidación de Visit Fin del Mundo dependerá del compromiso de sus miembros y la capacidad de adaptación a los desafíos del sector. La implementación de este modelo permitirá fortalecer la identidad del destino, incrementar su competitividad en el mercado global y posicionarlo como una opción de excelencia en turismo de naturaleza, aventura y exploración. Con este marco, Tierra del Fuego no solo aprovechará su potencial turístico, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo.



8. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Córdoba Turismo (2024) “La provincia dio el puntapié inicial para la creación de Visit Córdoba junto a referentes del sector privado”. Recuperado el 5 de diciembre del 2024 de: <https://cordobaturismo.gov.ar/noticias/la-provincia-dio-el-puntapie-inicial-para-la-creacion-de-visit-cordoba-junto-a-referentes-del-sector-privado/>

Agencia Córdoba Turismo (2024) “Visit Córdoba: primera reunión del Consejo Consultivo”. Recuperado el 8 de diciembre del 2024 de: <https://cordobaturismo.gov.ar/noticias/visit-cordoba-primera-reunion-del-consejo-consultivo/>

Ayuntamiento de Madrid. (2024). Transparencia. Madrid Destino. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de <https://www.madrid-destino.com/transparencia>

Barcelona Turisme. (2023). Pressupost ordinari d'ingressos i despeses 2024. Recuperado el 26 de noviembre de 2024, de <https://professional.barcelonaturisme.com/es/corporate/informacion-corporativa/transparencia>

Barcelona Turisme. (2024). Turisme de Barcelona Memòria 2023. Recuperado el 26 de noviembre de 2024, de <https://professional.barcelonaturisme.com/es/corporate/informacion-corporativa/transparencia>

Crew (s/f). Visit Buenos Aires Diseñando el city branding para la ciudad más grande de la Argentina. Recuperado el 10 de diciembre de 2024 de <https://brandcrew.net/es/portfolio/visit-buenos-aires/>.

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (2019). Derecho de Uso Urbano- Ley 6278 Q&A. Recuperado el 3 diciembre de https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/preguntas_frecuentes_VisitBuenosAires_0.pdf

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (2019). Presentación Visit BA. Recuperado el 15 de noviembre de 2024 de <https://drive.google.com/file/d/1zIEyeVUay2q6fPPFotx4HOEJGcbeQ5RM/view?usp=sharing>

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (s/f). Visit Buenos Aires. Recuperado el 3 de diciembre de 2024 de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/visit-buenos-aires>



Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2020). Resolución N.º 88/AGIP/20. Recuperado el 11 de diciembre de 2024 de https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/resolucion_88_AGIP_2020_VisitBuenosAires.pdf

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2021). Resolución N.º 26/AGIP/21. Recuperado el 11 de diciembre de 2024 de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/RES%20AGIP-26-21-6052.pdf>

Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019). Crean un ente público no estatal de turismo. Recuperado el 10 de diciembre de 2024 de <https://www.legislatura.gob.ar/posts/crean-un-ente-publico-no-estatal-de-turismo954.html>

Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019). Ley N° 6278. Recuperado el 3 diciembre de 2024 de https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/ley_6278_VisitBuenosAires.pdf

Linkedin Visit Buenos Aires (s/f). Recuperado el 3 de diciembre de 2024 de <https://www.linkedin.com/company/visit-buenos-aires/about/>

Llobet, M. (2023). El modelo de Visit Buenos Aires como política de estado. En La Agencia de Viajes Argentina. Recuperado el 10 de diciembre 2024 de <https://argentina.ladevi.info/actualidad/el-modelo-visit-buenos-aires-como-politica-estado-n56704>

London & Partners. (2024). *London & Partners' report to the Greater London Authority*. Recuperado el 5 de diciembre de 2024, de <https://www.londonandpartners.com/>

London & Partners. (2024). *2024/25 Business Plan*. Recuperado el 5 de diciembre de 2024, de <https://www.londonandpartners.com/>

London & Partners. (2023). *Group report and financial statements for the year ended 31 March 2023*. Recuperado el 5 de diciembre de 2024, de <https://www.londonandpartners.com/>

London & Partners. (2021). *Evaluation methodology*. Recuperado el 5 de diciembre de 2024, de <https://www.londonandpartners.com/>

London & Partners. *Sitio institucional de London & Partners*. Recuperado el 5 de diciembre de 2024, de <https://www.londonandpartners.com/>



Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio. (2024). *Cuentas anuales e informe de gestión del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2023*. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de <https://www.madrid-destino.com/transparencia/datos-financieros>

New York City Tourism + Conventions. (2024). *NYC travel & tourism outlook*. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de <https://www.business.nyctourism.com/es/research-and-resources/>

Universidad Provincial de Córdoba (2024) “El Decano de la FTA participó de la primera reunión del año del Consejo Consultivo del Visit Córdoba” Recuperado el 8 de diciembre de 2024 de: <https://www.upc.edu.ar/el-decano-de-la-fta-participo-de-la-primera-reunion-del-ano-del-consejo-consultivo-del-visit-cordoba>

Visit Buenos Aires (2024). Recuperado el 3 de diciembre de 2024 de <https://visitbue.com/>

Visit Buenos Aires (s/f). Reglamento de Ética, Integridad Institucional y Buenas Prácticas Visit BA. Recuperado el 11 de diciembre de 2024 de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Reglamento-Etica-VisitBA.pdf>

Visit Buenos Aires (s/f). Reglamento de los contratos Visit Buenos Aires. Recuperado el 11 de diciembre de 2024 de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Reglamento-Contratos-VisitBA.pdf>

Visit Cordoba (2024) “Boletín Visit Córdoba”. Recuperado el 10 de diciembre del 2024 de: <https://visitcordoba.ar/wp-content/uploads/2024/06/Boletin-Visit-Cordoba.pdf>

Visit Cordoba (2024) “Revista Internacional Visit Córdoba”. Recuperado el 5 de diciembre del 2024 de: <https://visitcordoba.ar/wp-content/uploads/2023/11/Revista-internacional-Visit-Cordoba.pdf>

Visit Cordoba (2023) “Lineamientos del Plan de Marketing turístico Internacional del destino Córdoba”. Recuperado el 5 de diciembre del 2024 de: <https://visitcordoba.ar/wp-content/uploads/2023/11/Lineamientos-del-Plan-de-Marketing-Turistico-Internacional-del-destino-Cordoba.pdf>

Visit Cordoba (2024) Recuperado el 5 de diciembre del 2024 de: <https://visitcordoba.ar/>



9. ANEXOS

Anexo 1: Proyecto de Ley “Visit Fin del Mundo”

Considerando:

Que esta iniciativa tiene como objetivo incrementar la promoción turística internacional a los efectos de lograr un crecimiento ordenado y sostenible de los flujos turísticos para potenciar el desarrollo económico, la generación de empleo y divisas, así como la captación de inversiones en la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, en sintonía con la Ley Provincial N° 65;

Que en este contexto, la identificación de los mercados estratégicos y de tendencias del sector turístico por parte del Instituto Fueguino de Turismo ha permitido la determinación de objetivos de promoción y comunicación internacionales necesarios para posicionar a Tierra del Fuego como un destino de referencia a nivel mundial;

Que en este sentido, cabe recordar que el turismo constituye una de las actividades económicas más importantes a nivel global y crece a un ritmo del doble que la economía mundial. Esta actividad es reconocida por las Naciones Unidas como una herramienta estratégica para la generación de empleos, ingresos y el desarrollo sostenible de los destinos, y como un factor clave para la mejora de la calidad de vida de sus habitantes;

Que este fenómeno no es ajeno a la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, en donde el turismo internacional y el gasto de los visitantes se traduce en un mayor consumo de bienes y servicios locales como alojamiento, gastronomía, excursiones, actividades culturales y de entretenimiento, comercios, entre otros, lo cual dinamiza muy fuertemente a las pequeñas y medianas empresas del tejido productivo de nuestra provincia;

Que a diferencia de otras actividades económicas de carácter extractivo, industrial e incluso de servicios, el turismo posee una dinámica caracterizada por procesos de gestión no tradicionales. El factor principal de diferenciación radica en que los recursos turísticos, tanto naturales como culturales de un destino determinado no se pueden trasladar hacia los mercados objetivo, sino que son las personas las que se trasladan hacia el destino para poder apreciarlos y disfrutarlos. Por lo tanto,



cuando un destino recibe turismo extranjero, los ingresos derivados de esta actividad son considerados como "exportaciones no tradicionales";

Que esta lógica distintiva, determina un sinnúmero de características especiales que el turismo posee como actividad productiva, entre las que se destacan las siguientes:

- No se puede comprobar de forma previa la calidad de los servicios ofrecidos, por lo que el posicionamiento de marca de un destino resulta trascendental. Su imagen y su marca son el reaseguro para su desarrollo. Esto requiere de estrategias precisas para el posicionamiento y venta del destino de forma directa, a través del mercado turístico y los grandes actores del sector.
- Se ve fuertemente afectado por cuestiones del entorno, la coyuntura, la ubicación geográfica y la geopolítica.
- La distancia que existe entre un destino y sus principales mercados emisores es un factor fundamental a analizar para comprender las cifras y el impacto de la actividad.
- Genera empleo directo, indirecto y diferido, y representa una posibilidad de desarrollo profesional para los jóvenes. Genera el llamado "efecto multiplicador" mediante el cual muchas otras actividades y sectores socioeconómicos se ven beneficiados, como ser los productores de materias primas, actividades recreativas y culturales, gastronomía, comercios, entre otras.

Que dado que el turismo como actividad económica posee características propias en cuanto a su dinámica y comportamiento productivo, no es difícil imaginar que el Estado, como promotor del desarrollo económico a partir de la actividad turística, cuente con estructuras de gestión específicas para liderar las estrategias de promoción del sector y de captación de flujos turísticos hacia su destino;

Que en este contexto, para liderar desde la Provincia una estrategia turística exitosa, es necesario contar con una visión innovadora en términos de gobernanza y desarrollo turístico, y adoptar mecanismos de gestión que integren al sector público, privado y a la comunidad receptora para potenciar la llegada de visitantes internacionales;

Que conformar un nuevo organismo bajo un modelo de gobernanza innovador y ágil que permitirá optimizar la promoción turística en el extranjero, en el marco de la estrategia de proyección internacional que lleva adelante el Instituto Fuegoينو de Turismo. El posicionamiento turístico de la Provincia y sus atributos a escala mundial, representan un esfuerzo económico, financiero y de recursos humanos que requiere de un modelo de gestión autosustentable, que garantice la disposición y uso de los recursos necesarios para ejecutar acciones estratégicas, como la participación en ferias y eventos internacionales de promoción, la gestión de campañas cooperadas



con empresas nacionales e internacionales, la organización de programas de producto en coordinación con el sector privado, y la creación y difusión de campañas internacionales de promoción de Tierra del Fuego como destino turístico ineludible;

Que este nuevo modelo, que genera presupuesto propio para la promoción internacional, permite a su vez invertir el presupuesto público en cuestiones propias de la actividad turística dentro del destino, como el desarrollo de la oferta, la regulación de los servicios turísticos y la puesta en valor de recursos naturales y culturales;

Que en el mundo existen varios casos de referencia en materia de gestión turística que han implementado modelos de gobernanza y gestión innovadores, con estructuras flexibles en lo financiero, económico y comercial. Entre ellas cabe mencionar a Barcelona, Londres, Nueva York y Ámsterdam, entre otras.

Hay 4 elementos que están presentes en estos casos y que tienen relación directa con el funcionamiento de estas organizaciones en el mediano y largo plazo:

- Una figura jurídica autónoma con un régimen de contrataciones simplificado e independiente bajo supervisión estatal;
- la participación conjunta con el sector privado en la toma de decisiones;
- la incorporación de unidades de negocios que les permiten recaudar fondos propios y participar, a través del trabajo con los actores del sector privado, de la creación de nuevos productos y experiencias turísticas;
- implementación de una tasa o derecho aplicable al turista, que les permite obtener un presupuesto de base para la ejecución de las acciones previstas en sus planes;

Que esta tendencia a innovar en términos de generación de presupuesto propio para la promoción internacional, responde a la necesidad de robustecer el presupuesto público para cuestiones propias de la actividad turística dentro del destino, como ser el desarrollo de la oferta, la regulación de los servicios turísticos y la puesta en valor de recursos naturales y culturales para su uso turístico, sin afectar los esfuerzos impositivos clásicos destinados a la prestación central del servicio público;

Que de este modo, este tipo de organizaciones especialmente creadas para la promoción internacional, son en su mayoría público-privado y generan diversas fuentes de financiamiento mediante unidades de negocios, liberando así a los organismos públicos de turismo de uno de los gastos más representativos dentro de sus presupuestos, y generando un mecanismo operativo que simplifica la ejecución de acciones en el exterior;



Que por ello, se prevé que el Ente Público no Estatal a crearse para la promoción turística internacional tenga como principal recurso

Por lo expuesto, esta comisión de aconsejan la sanción de la siguiente:

LEY CAPÍTULO I GENERALIDADES

Artículo 1°.- CREACIÓN. Créase el Ente Público No Estatal “Visit Fin del Mundo” como un ente de derecho público no estatal, sin fines de lucro, que tendrá a su cargo la definición, promoción y comunicación de la estrategia turística internacional de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, en concordancia con las exigencias previstas en la Ley N° 65.

El Ente Público No Estatal “Visit Fin del Mundo”, en adelante VFDM, se regirá por las normas del derecho privado, por la presente ley, y por sus normas de funcionamiento interno.

Artículo 2°.- NATURALEZA JURIDICA. El “Ente Público No Estatal VFDM”, en es una persona de derecho público no estatal, con personalidad jurídica propia que goza de autonomía orgánica y funcional para el cumplimiento de sus fines respecto de los órganos del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

Artículo 3°.- OBJETO. “VFDM” tendrá por objeto la promoción turística internacional de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, a través de la administración de sus recursos y, con el objetivo de maximizar las oportunidades del turismo internacional, potenciando el desarrollo económico y social en todo el territorio provincial.

Artículo 4°.- FACULTADES Y FUNCIONES. “VFDM” tiene las siguientes facultades y funciones:

- a) Dictar su estructura y reglamento interno de funcionamiento.



- b) Definir la estrategia, planes y programas en materia de promoción turística internacional y llevar a cabo su ejecución para posicionar y fortalecer la imagen de la provincia como destino turístico internacional.
- c) Administrar los recursos recaudados para la promoción internacional y el correcto funcionamiento del Ente.
- d) Organizar y participar en ferias, conferencias, exposiciones y demás eventos nacionales e internacionales que coadyuven a cumplir con las metas y objetivos propuestos.
- e) Realizar misiones de promoción turística, comerciales y/o periodísticas por cuenta propia y/o en cooperación con personas públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- f) Celebrar acuerdos, convenios y contratos con personas y organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, que tengan por objeto la promoción del turismo a nivel internacional.
- g) Brindar asesoramiento sobre oportunidades y características de los mercados extranjeros.
- h) Diseñar, desarrollar, comercializar y llevar adelante los contenidos, productos, marcas y servicios turísticos como así también las campañas de publicidad, promoción y comunicación necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- i) Asesorar, realizar estudios, investigación y trabajos aplicados a la materia para cualquier entidad pública o privada pudiendo, en caso de corresponder, percibir un pago por ello.
- j) Representar a la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, como Agencia de Promoción Internacional, en todos aquellos organismos nacionales, internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, entidades públicas y privadas, y/o particulares.
- k) Celebrar los contratos necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos y fines.
- l) Efectuar todo acto que sea necesario para el mejor cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley, su reglamentación y demás disposiciones complementarias.
- m) Coordinar las acciones que hacen a su objeto y fin con el Instituto Fueguino de Turismo.
- n) Establecer prioridades de inversión en infraestructura turística.

Artículo 5°.- ORGANIZACIÓN. “VFDM” está conformado por un Directorio como órgano colegiado de Gobierno, una Dirección Ejecutiva como órgano de administración y gestión, un Síndico como órgano de control de resultados y un Oficial de Cumplimiento a cargo del control de legalidad.

El reglamento interno del “VFDM” así como sus modificaciones posteriores, serán elaborados por la Dirección Ejecutiva y aprobados por el Directorio.



Artículo 6°.- RESPONSABILIDAD. El Director Ejecutivo y los funcionarios designados en el “VFDM” deben obrar con lealtad y buena fe. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, ilimitada y solidariamente, frente al “VFDM” y frente a terceros, por los daños y perjuicios que resultaren del mal desempeño de su cargo por acción u omisión, así como por la violación de la ley, el reglamento interno y por cualquier otro daño producido con dolo, abuso de facultades o culpa grave.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, la imputación de responsabilidad se hará atendiendo a la actuación individual cuando se hubieren asignado funciones en forma personal de acuerdo con lo establecido en la normativa que rige al “VFDM” o en decisión del Directorio.

Artículo 7°.- FUENTE DE INGRESO PRINCIPAL Créase el “.....”,

La recaudación de estos fondos estará a cargo de quien los depositará, sin otra detracción que la prevista en el artículo 22 de la presente ley, en una cuenta bancaria única cuya titularidad corresponderá a “VFDM”.

Los ingresos derivados del quedarán afectados exclusivamente al financiamiento del Ente Público no Estatal “VFDM”.

Artículo 8°.- RECURSOS. “VFDM” contará con los siguientes recursos:

- a) Los ingresos provenientes del (Ingreso Principal a definir).
- b) Los aportes del sector privado a través de membresías u otra forma de contribución.
- c) Los ingresos derivados de la comercialización de productos y servicios turísticos, publicidad, patrocinio, licencias, instrumentos de promoción, entradas, bienes vinculados a la promoción de la Provincia y cualquier otro elemento publicitario o de promoción vinculado con el objeto del “VFDM”.
- d) Los ingresos derivados de la gestión y transferencia de conocimiento, consultoría, estudios, investigación y trabajos aplicados a la materia.
- e) El producido de los fondos específicos y de reserva que se creen con el derivado de las actividades del “VFDM”.
- f) Los fondos que se perciban en calidad de legados, cesiones, herencias o donaciones.
- g) Todo otro ingreso que derive de la gestión del “VFDM”.

Todos los recursos deberán ser destinados exclusivamente al cumplimiento del objeto del “VFDM”, incluyendo los resultados de las inversiones financieras que realice la entidad para preservar su patrimonio social.

Asimismo, en caso de existir ganancias o utilidades como resultado de las actividades realizadas por el ente “VFDM”, solo podrán ser utilizadas como recursos propios o



bien acumuladas como reserva para su utilización en ejercicios futuros, quedando expresamente prohibida su distribución directa o indirecta entre los integrantes de la entidad.

CAPÍTULO II DEL DIRECTORIO

Artículo 9°.- DIRECTORIO. El Directorio es el órgano de Gobierno del “VFDM”, y su Presidente será designado y removido por el Gobernador de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

El Directorio estará integrado por:

Un (1) Presidente, que será la máxima autoridad de quien dependa el Instituto Fueguino de Turismo con poder de veto y doble voto en caso de empate;

Un (1) representante del Instituto Fueguino de Turismo;

Dos (2) representante del sector público provincial;

Cuatro (4) representantes de las cámaras empresariales con directa vinculación al turismo en la Provincia, correspondiéndole un (1) representante a cada una de las siguientes entidades:

- a)
- b)
- c)
- d)

Tres (3) Asistentes sin voto por el sector público provincial.

Artículo 10.-FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO. El Directorio se reunirá como mínimo tres (3) veces por año. Todos los integrantes del Directorio tendrán voz y voto, y el Presidente tendrá doble voto en caso de empate.

El quórum se obtiene con un mínimo de cinco (5) miembros. En caso de no alcanzarse el quórum, se realizará un nuevo llamado que requerirá la presencia al menos dos (2) miembros del sector público. Las decisiones se tomarán por mayoría simple de los presentes, con excepción de los casos en los que el reglamento interno del “VFDM” prevea mayoría especial.

Los integrantes del Directorio actuarán con carácter ad honorem.

El mandato de los representantes del sector privado será por dos (2) años, renovables como máximo por igual plazo. La entidad que los nombra podrá decidir el cese y sustitución de dichos representantes.



Los representantes del sector público permanecerán en sus cargos dos (2) años, renovables por igual plazo, o hasta el vencimiento del mandato del designante, lo que ocurra primero, o hasta que el designante decida cesarlos.

Artículo 11.- FUNCIONES DEL DIRECTORIO. El Directorio tendrá a su cargo considerar y resolver los siguientes puntos:

- a) Aprobar, a propuesta del Director Ejecutivo, el plan estratégico a dos (2) años del “VFDM”.
- b) Aprobar, a propuesta del Director Ejecutivo, el presupuesto y el plan operativo anual de la organización.
- c) Aprobar la estructura orgánica de la organización.
- d) Fijar las retribuciones del Director Ejecutivo, del Síndico y del Oficial de Cumplimiento, y de toda la estructura orgánica del “VFDM”.
- e) Designar al Director Ejecutivo, al Síndico y al Oficial de Cumplimiento.
- f) Remover al Director Ejecutivo, al Síndico y al Oficial de Cumplimiento o aceptar la renuncia de cualquiera de estos.
- g) Aprobar todos aquellos reglamentos que resulten necesarios para el correcto funcionamiento del “VFDM”.
- h) Aprobar la gestión del Director Ejecutivo y del Síndico.
- i) Aprobar los Balances Generales, Inventarios, Memorias e Informe del Síndico, Estado de Resultados y toda otra medida que le competa resolver conforme el reglamento interno o que presente el Director Ejecutivo.
- j) Autorizar al Director Ejecutivo a transar judicial o extrajudicialmente toda clase de cuestiones, comprometer en árbitros o amigables componedores, asumir el papel de querellante en jurisdicción penal o correccional competente, otorgar toda clase de fianzas y prorrogar jurisdicciones dentro o fuera del país, hacer novaciones, otorgar quitas o esperas y, en general, efectuar todos los actos que según la ley requieren poder especial.
- k) Actuar como Autoridad de Aplicación de la presente ley y de las normas reglamentarias que se dicten en consecuencia.
- l) Toda otra cuestión que se genere en el marco de su actuación.

CAPÍTULO III DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA.

Artículo 12.- DIRECCIÓN EJECUTIVA (CEO). La Dirección Ejecutiva será el órgano de gestión y administración del “VFDM” y estará a cargo de un Director Ejecutivo, designado por el Directorio.



En caso de renuncia, remoción o impedimento permanente del Director Ejecutivo, el Directorio procederá a designar a su reemplazante.

Artículo 13.- FACULTADES DEL DIRECTOR EJECUTIVO (CEO). El Director Ejecutivo tendrá facultades para organizar y administrar el “VFDM”, sin otras limitaciones que las que resulten de esta ley, de las normas que le fueren aplicables, de su reglamento interno y de las resoluciones del Directorio, correspondiéndole:

- a) Elaborar y someter a consideración del Directorio el plan estratégico a cuatro (4) años del “VFDM”.
- b) Elaborar el presupuesto anual, los proyectos de reglamento interno y manuales de procedimientos que resulten necesarios para la gestión del “VFDM”, y someterlo a consideración del Directorio.
- c) Ejercer la representación legal del “VFDM” conforme las limitaciones previstas por la presente ley.
- d) Tramitar ante las autoridades nacionales, provinciales, municipales, o extranjeras todo cuanto sea necesario para el cumplimiento del objeto del “VFDM”.
- e) Conferir poderes especiales o generales, y revocarlos cuando lo considere conveniente.
- f) Celebrar en representación del “VFDM” acuerdos, convenios o contratos.
- g) Realizar toda inversión o gasto del “VFDM”.
- h) Operar en cualquier forma con los bancos y demás instituciones de crédito y financieras, oficiales, mixtas o privadas, nacionales o extranjeras.
- i) Aprobar la dotación de personal, efectuar designaciones, así como toda otra tarea relacionada con el manejo de los recursos humanos, en el marco de la normativa aplicable.
- j) Informar al Directorio, cuando este así lo requiera, sobre la gestión del “VFDM”.
- k) Iniciar, promover y contestar toda clase de acciones judiciales ante tribunales nacionales, provinciales o extranjeros.
- l) Iniciar, promover y/o contestar todo trámite administrativo ante los órganos o entes de la administración nacional, provincial o municipal.
- m) Transar judicial o extrajudicialmente toda clase de cuestiones, comprometer en árbitros amigables componedores, asumir el papel de querellante en jurisdicción penal o correccional competente, otorgar toda clase de fianzas y prorrogar jurisdicciones dentro o fuera del país, hacer novaciones, otorgar quitas o esperas y, en general, efectuar todos los actos que según la ley requieren poder especial, previa autorización del Directorio.
- n) Someter a consideración del Directorio, la Memoria e informe del Síndico y del Oficial de Cumplimiento, Inventario, Balance General y Estado de Resultados.



La enumeración que antecede es enunciativa y no taxativa, y en consecuencia, el Director Ejecutivo tiene todas las facultades inherentes al objeto del “VFDM” para celebrar los actos que resulten necesarios, y aquellos que se establezcan por reglamento.

CAPÍTULO IV

DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

Artículo 14.- OFICIAL DE CUMPLIMIENTO. El Oficial de Cumplimiento es designado por el Directorio. En caso de renuncia, remoción o impedimento permanente de éste, el Directorio procederá a designar a su reemplazante.

Artículo 15.- FUNCIONES. El Oficial de Cumplimiento tendrá las siguientes funciones:

- a) Identificar todas las regulaciones o normativas que afecten al “VFDM”
- b) Velar por el cumplimiento de las obligaciones de prevención de la corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo.
- c) Elaborar un Programa de Integridad el cual deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos:
 - 1) Un código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los directores, administradores y empleados, independientemente del cargo o función ejercidos, que guíen la planificación y ejecución de sus tareas o labores de forma tal de prevenir la comisión de delitos.
 - 2) Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de participación en concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción que el “VFDM” efectúe con el sector público.
- d) Elaborar informes periódicos sobre el grado de cumplimiento del Programa de Integridad y normativa aplicable al “VFDM”.
- e) Capacitar, divulgar y comunicar al personal del “VFDM” lo referente al cumplimiento de la normativa aplicable a éste.
- f) Implementar controles que permitan identificar riesgos e incidencias respecto del cumplimiento de la normativa aplicable al “VFDM”, pudiendo incluir un sistema de quejas y reclamos que considere los riesgos relacionados a los sujetos que se vinculen con el “VFDM”.
- g) Coordinar, monitorear y evaluar de forma continua la efectividad del programa de integridad.



- h) Desarrollar e implementar canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos.

CAPÍTULO V DEL SÍNDICO

Artículo 16.- SÍNDICO. El “VFDM” deberá contar con un servicio de sindicatura compuesto por un Contador Público Nacional o Abogado, quien deberá estar inscripto en la matrícula respectiva a efectos de poder ejercer sus funciones.

El Síndico será designado por el Directorio a propuesta del Presidente, debiendo realizar informes trimestrales que se asentarán en un libro especial, el cual se llevará al efecto.

El Síndico tendrá mandato de dos (2) años, con posibilidad de reelección únicamente por un segundo mandato consecutivo. Podrá ser removido por el Directorio en cualquier momento de su mandato, y en caso de renuncia deberá ser aceptada por el Directorio para hacerse efectiva.

Artículo 17.- FUNCIONES. Serán deberes y funciones del Síndico:

- a) Controlar el cumplimiento de la presente ley, como del conjunto de normas que regulen el funcionamiento del “VFDM”.
- b) Supervisar todas las operaciones contables, financieras y patrimoniales del “VFDM”.
- c) Dictaminar sobre los presupuestos, memorias, balances, inventario y cuentas de gastos e inversiones del “VFDM”.

CAPÍTULO VI DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 18.- EXENCIONES TRIBUTARIAS. Establécese que el “VFDM” se encuentra exento del pago de los tributos establecidos por el Código Fiscal, en los términos del artículo de dicho Cuerpo normativo.

Artículo. 19.- DISOLUCIÓN. La disolución y liquidación del “VFDM” será propuesta por el Directorio y aprobada por mayoría absoluta de la Legislatura provincial. El



patrimonio social existente, una vez canceladas las obligaciones vigentes, será transferido a la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y afectado, en caso de existir, al cumplimiento de las obligaciones asumidas por “VFDM”.

Una vez efectivizada la disolución del “VFDM” cesará el Ingreso Principal, salvo disposición en contrario.

Artículo 20.- LIMITACIÓN DEL PRESUPUESTO. Del presupuesto anual aprobado por el Directorio no se podrá destinar más de un 15% (QUINCE POR CIENTO) a salarios, bonos, cargas sociales y contribuciones patronales, seguros personales, obra social, y/o cualquier otro gasto del personal del “VFDM”.

CAPÍTULO VII DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 21.- MODIFICATORIAS. Modificase el artículo de la Ley

Artículo 22.- VIGENCIA. La presente ley entrará en vigencia a partir del día de de 202....