

PLATAFORMAS DIGITALES Y DATOS

# Impulsando la recuperación del turismo en Argentina



TOURISM  
ECONOMICS

UNA EMPRESA DE OXFORD ECONOMICS

Todos los derechos reservados a Tourism Economics y Google. Esta publicación no puede reproducirse, distribuirse ni transmitirse, en todo ni en parte, de ninguna manera o por ningún medio, lo que incluye fotocopiar, grabar u otros métodos electrónicos o mecánicos, sin el previo permiso por escrito de Tourism Economics o Google, salvo en el caso de citas cortas incluidas en reseñas críticas y otros usos no comerciales permitidos por la ley de derechos de autor.

# Índice

Resumen ejecutivo	4
E1. El impacto económico del turismo en Argentina	6
E2. El contenido digital impulsa las actividades turísticas	6
E3. Beneficios de las plataformas digitales	7
E4. Recomendaciones para la recuperación	7
E5. Oportunidad de acelerar la recuperación	10
1. Introducción	11
2. El impacto de los viajes en Argentina	12
2.1 Visitas	12
2.2 Gastos	13
2.3 Impacto económico	14
2.4 Motor de crecimiento potencial	15
3. El papel del contenido digital y de las plataformas en línea en la generación de viajes	16
3.1 Lo digital como catalizador para los viajes	16
3.2 Los datos impulsan el rendimiento	17
3.3 Impacto digital en la economía del turismo	18
3.4 Uso del contenido digital y de las plataformas en línea en Argentina	19
3.5 Análisis del impacto dinámico del contenido digital en el crecimiento del turismo	20
3.6 Impacto histórico adicional	20
4. Cómo el contenido digital puede apoyar la recuperación en los viajes	21
4.1 Situación actual de las DMO	21
4.2 ¿Cómo pueden los datos ayudar a las DMO y a los negocios relacionados con el turismo?	26
4.3 Acciones recomendadas	28
4.4 El futuro de la digitalización en el sector turístico	34
5. Perspectiva respecto de los viajes	35
5.1 Perspectiva de referencia	35
5.2 Perspectiva de oportunidad	36
6. Anexo	40
Notas al final	44



# Resumen ejecutivo

La industria del turismo ha sufrido más que cualquier otro sector debido a COVID-19 y la recesión económica mundial resultante. Los desafíos para lograr una recuperación plena del turismo son formidables. Se ha comprobado que el contenido y las plataformas digitales han impulsado un crecimiento en los viajes. El objetivo de este estudio es identificar la forma en que los datos y estas plataformas en línea pueden aprovecharse para influenciar la recuperación de los viajes y la economía.

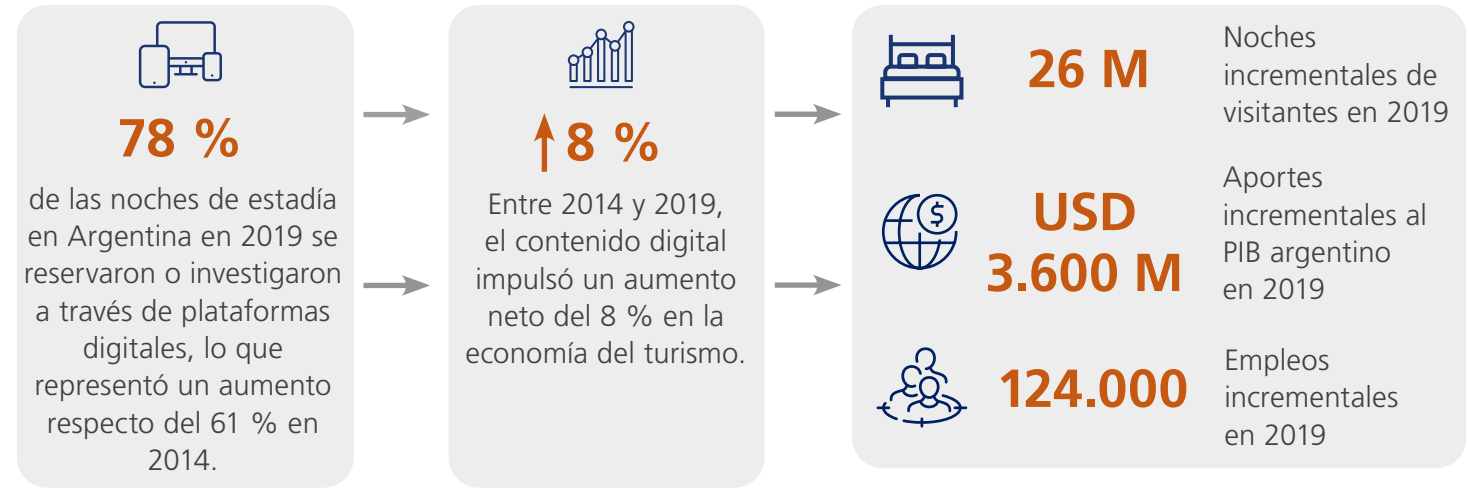
## El impacto económico del turismo en Argentina

Los gastos de visitantes nacionales e internacionales en Argentina aportaron directamente USD 15.500 millones al PIB argentino y tuvieron un impacto total de USD 41.500 millones, lo que incluye impactos indirectos e inducidos. La industria de viajes y turismo argentina representó el 9 % del PIB total en 2019. Esta actividad económica ayudó a respaldar 1,4 millones de empleos.

### Impactos de la industria de viajes y turismo en Argentina en 2019



## El contenido digital impulsa los viajes



## Oportunidad de acelerar la recuperación en los próximos años

Tourism Economics creó dos modelos de situaciones hipotéticas para el futuro del turismo en Argentina.

### Perspectiva de referencia

Si bien se espera que, para 2023, los volúmenes de visitantes de Argentina se recuperen por completo hasta alcanzar los niveles de 2019, los gastos totales de los visitantes se recuperarán un año después.

### Perspectiva de oportunidad

Un aumento en el uso de las plataformas digitales para satisfacer las preferencias de los mercados emisores e igualar a los competidores aumentará la competencia y la participación en el mercado del destino. Tourism Economics ha estimado las ganancias potenciales, así como el crecimiento de referencia como resultado de los avances digitales.

### Ganancias potenciales atribuibles a los avances digitales



## Perspectiva de referencia y crecimiento adicional potencial atribuible a una mayor presencia en línea

		2021	2022	2023	2024	2025
Noches (en millones)	De referencia	225,2	269,7	300,6	320,7	336,4
	Perspectiva de oportunidad	228,0	275,5	309,5	332,6	351,3
	Aumento potencial	2,8	5,8	8,9	11,9	14,9
Gastos (miles de millones de USD)	De referencia	22,3	26,5	28,3	29,4	30,5
	Perspectiva de oportunidad	22,6	27,0	29,1	30,5	31,8
	Aumento potencial	0,2	0,5	0,8	1,0	1,3
PIB (miles de millones de USD)	De referencia	29,9	35,4	37,9	39,2	40,5
	Perspectiva de oportunidad	30,2	36,1	38,9	40,6	42,1
	Aumento potencial	0,3	0,7	1,0	1,3	1,7
Empleos (miles)	De referencia	999	1144	1195	1225	1254
	Perspectiva de oportunidad	1008	1162	1223	1262	1299
	Aumento potencial	9	18	27	36	45

## E1 El impacto económico del turismo en Argentina

### El turismo es un motor de crecimiento potencial

Desde 2010 hasta 2019, el sector de viajes de Argentina experimentó un crecimiento inestable. Las noches de estadía nacionales aumentaron solo un 2 % a lo largo de esos 10 años, mientras que las visitas internacionales se ampliaron un 17 %.<sup>1</sup>

En 2019, los gastos de visitantes nacionales e internacionales aportaron directamente USD 15.500 millones al PIB argentino y tuvieron un impacto total de USD 41.500 millones, lo que incluye impactos indirectos e inducidos. La industria de viajes y turismo argentina representó el 9 % del PIB total en 2019. Esta actividad económica ayudó a respaldar 1,4 millones de empleos.

Desde 2010 hasta 2019, a medida que se ampliaban los viajes y el turismo, la participación de Argentina en ese mercado disminuía en forma constante. Si el sector turístico en Argentina pudiera mantener o ampliar la participación en el mercado a lo largo del tiempo, el país atraería más gastos con beneficios económicos asociados, lo que incluye la creación de empleos. Este turismo adicional en Argentina tendría el potencial de generar significativamente más empleos e ingresos.

### El turismo ha experimentado enormes pérdidas

Se estima que los gastos totales de los visitantes se redujeron, aproximadamente, USD 11.000 millones en 2020, lo que representó una baja de alrededor del 40 % en comparación con los niveles de 2019. El mercado internacional experimentó las pérdidas más

**Gráfico E1: Aportes al PIB de la economía argentina provenientes de los viajes y el turismo, 2019**



marcadas: los gastos del turismo receptivo cayeron alrededor del 60 % en 2020.

La reducción de USD 11.000 millones en gastos de los visitantes en 2020 puso en peligro a casi 600.000 empleos dentro del sector de viajes y turismo, e industrias relacionadas.

## E2 El contenido digital impulsa las actividades turísticas

El contenido digital y las plataformas en línea pueden elevar la visibilidad de un destino para los viajeros de todo el mundo a través de cada etapa del proceso de planificación de viajes: soñar, planificar, reservar, experimentar y compartir. Es posible acceder a los viajeros en las cinco etapas de la planificación de los viajes a través de una presencia digital sólida que inspire los viajes, genere confianza en el producto, reduzca la fricción al hacer reservas y permita las experiencias compartidas.

La mayoría (78 %) de las noches de estadía en Argentina en 2019 se reservaron o investigaron a través de una plataforma digital, lo que representó un aumento respecto del 54 % de las noches de estadía en 2012. Los modelos económicos elaborados identificaron una relación causal entre el uso creciente de las plataformas digitales y el crecimiento en la economía turística. El uso creciente de contenido digital de 2014 a 2019 aportó USD 3.600 millones adicionales al PIB argentino en 2019 y respaldó 124.000 empleos. A lo largo de este período relativamente corto, el contenido digital impulsó un aumento del 8 % en la economía del turismo, lo que ayudó a compensar las contracciones en el resto de la economía del turismo de Argentina.

**Gráfico E2: Las cinco etapas de la planificación de viajes**



**Los 26 millones de noches adicionales de los visitantes, que fueron resultado del mayor uso de las herramientas y plataformas digitales, generaron USD 3.600 millones en el PIB argentino en 2019**

## E3 Los beneficios de las plataformas digitales

Cuando los negocios adaptan los procesos digitales existentes para adecuarse mejor al entorno y al futuro de la industria del turismo, generan una mayor productividad, lo que provoca un efecto dominó en toda la economía. Estas inversiones digitales alientan a los destinos a volverse más creativos y competitivos para atraer la demanda de viajeros, y, simultáneamente, mejorar sus propias prácticas comerciales.

Más específicamente, las plataformas digitales brindan los siguientes beneficios:

- **Escalabilidad.** Compartir fácilmente el contenido y los mensajes con una gran población por un costo relativamente bajo.
- **Agilidad.** Adaptar rápidamente el contenido y los mensajes al entorno actual.
- **Eficacia.** Orientar a los viajeros en función de aquellos que tienen la intención activa de hacer un viaje y otras consideraciones psicográficas.
- **Geolocalización.** Comprender mejor la forma en que los visitantes viajan por todo el destino y obtener información sobre preferencias de los consumidores, lo que puede aprovecharse para respaldar las decisiones de inversión. El uso de esta tecnología debe seguir las reglamentaciones en materia de privacidad de los datos. Las plataformas tecnológicas con capacidad de geolocalización siempre deben garantizar que el usuario esté al tanto de su uso y que pueda negarse a compartir sus datos.
- **Retorno de la inversión (return on investment, ROI) en marketing.** Medir la eficacia o el ROI de las campañas de marketing digital, lo que puede ayudar a mejorar y ajustar campañas futuras.
- **Desarrollo de marca.** Desarrollar marcas auténticas que puedan utilizarse de manera uniforme y adoptarse fácilmente en toda la industria.

Muchos de los beneficios de las plataformas digitales se basan en el análisis de datos, que se ha vuelto cada vez más importante para la industria del turismo en

los últimos años e incluso más durante la pandemia. En última instancia, los datos y la investigación (que se obtienen, en su mayoría, de plataformas digitales) sirven de base para las decisiones de marketing de un destino.

## E4 Recomendaciones para la recuperación

Los destinos, los gobiernos y las empresas del sector privado que forman parte de la industria del turismo en Argentina deben tomar medidas inmediatas para respaldar una recuperación sólida a través de la transformación digital. Las organizaciones de marketing del destino (destination marketing organizations, DMO) están agregando una función de administración del destino a su cometido, aprovechando nuevas tecnologías e interactuando con partes interesadas de la comunidad; todo ello, a la vez que operan con presupuestos reducidos debido al COVID-19.

Si bien algunos de estos nuevos papeles estaban empezando a implementarse en los últimos años, la pandemia aceleró la transición, en especial, al aprovechar nuevas tecnologías y plataformas digitales. Con estas herramientas importantes, las DMO rápidamente pudieron cambiar su papel y mensajes: pasaron de comercializar el destino a promocionar los protocolos de salud y seguridad implementados en todo el destino, lo que ayudó a aumentar la confianza de los consumidores y el interés para los futuros viajeros.

A pesar de la realidad actual de la reducción en los viajes, Argentina debe concentrarse ahora en la recuperación, que, en gran medida, será impulsada con el uso de plataformas digitales, contenido en línea y análisis de datos.

### Recomendamos las siguientes acciones para apoyar la recuperación del turismo:

#### 1. Generar un mensaje de marca coherente mediante la colaboración digital

Las DMO, dirigidas por el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) y el sector privado deben alinear las tácticas y los mensajes de marketing. Esto debe incluir mejorar las relaciones entre las entidades gubernamentales regionales y locales, las plataformas digitales internacionales y los negocios locales para desarrollar una visión común y una estrategia colectiva para el destino.

El INPROTUR debe liderar este proceso apoyando la integración de segmentos de audiencias de socios

Las plataformas digitales han tenido un papel fundamental en el crecimiento de la industria del turismo y seguirán teniéndolo. De hecho, el mundo digital tendrá un papel mucho más importante este año y en los próximos años a medida que la industria del turismo se recupere de la pandemia.

de viajes y desarrollar un marco estratégico de contenido para los mensajes en todos los canales de comunicación.

Las herramientas digitales pueden apoyar este proceso con plataformas de medios comunes, marcas, mensajes y una estrategia integrada. Esto permitirá que el marketing cooperativo y el contenido compartido presenten un mensaje de marca uniforme y poderoso.

Para asegurar que esta estrategia sea eficaz, los entes regionales de turismo y las cámaras de turismo deben trabajar para fomentar y nutrir la confianza entre las entidades de los sectores público y privado en los niveles provinciales y locales. Las asociaciones más sólidas llevarán a una mejor colaboración y uso compartido de datos entre organizaciones del sector público y líderes comerciales, y ayudarán a alinear intereses.

2. Mejorar y ampliar las capacidades digitales

Si las empresas del sector privado mejoraran su presencia digital, esto elevaría el ecosistema digital de todo el destino y lo haría más conocido para posibles viajeros.

El INPROTUR y las DMO locales deben asignar recursos para educar a las empresas locales sobre las mejores prácticas digitales y colaborar con universidades y compañías digitales para desarrollar oportunidades de educación de última generación más sólidas.

Mejorar el acceso a expertos en cuestiones digitales, líderes de la industria, capacitación e información facilitará la integración de las tecnologías digitales y mejorará la concientización respecto de los beneficios de la transformación digital. Otra forma de que esto suceda es fomentar las asociaciones y la colaboración entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) de turismo tradicionales, y las instituciones educativas.

De manera más general, los gobiernos nacionales, provinciales y locales deben garantizar que los planes de estudio actuales de educación y capacitación incluyan una preparación adecuada en materia de competencias digitales para los futuros trabajadores, lo que incluye a la industria turística. Los gobiernos también deben asegurar que la política del mercado laboral apoye la capacitación de los empleados existentes para que puedan trabajar de manera eficaz con las tecnologías digitales más recientes.

3. Asegurar financiamiento de DMO

Las DMO regionales de Argentina deben asegurar financiamiento de múltiples fuentes en los sectores público y privado. Si es posible, los gobiernos deben proteger los presupuestos de las DMO en los próximos años.

Debe priorizarse el marketing de destinos nacionales para evitar la erosión de la participación en el mercado a lo largo del tiempo. Si bien será difícil conseguir financiamiento durante la pandemia, es una inversión fundamental que ayudará a acelerar la recuperación de la industria del turismo.

4. Utilizar análisis de datos para respaldar la toma de decisiones

El Ministerio de Turismo y Deportes, el INPROTUR, las DMO regionales y los negocios relacionados con el turismo deben aprovechar la gran cantidad de datos que brindan las plataformas digitales. Los datos basados en conocimientos obtenidos de dispositivos móviles, redes sociales, agencias de viaje en línea,

Perspectiva de referencia y crecimiento potencial atribuible a una mayor presencia en línea para

		2021	2022	2023	2024	2025
Noches (en millones)	De referencia	225,2	269,7	300,6	320,7	336,4
	Perspectiva de oportunidad	228,0	275,5	309,5	332,6	351,3
	Aumento potencial	2,8	5,8	8,9	11,9	14,9
Gastos (miles de millones de USD)	De referencia	22,3	26,5	28,3	29,4	30,5
	Perspectiva de oportunidad	22,6	27,0	29,1	30,5	31,8
	Aumento potencial	0,2	0,5	0,8	1,0	1,3
PIB (miles de millones de USD)	De referencia	29,9	35,4	37,9	39,2	40,5
	Perspectiva de oportunidad	30,2	36,1	38,9	40,6	42,1
	Aumento potencial	0,3	0,7	1,0	1,3	1,7
Empleos (miles)	De referencia	999	1144	1195	1225	1254
	Perspectiva de oportunidad	1008	1162	1223	1262	1299
	Aumento potencial	9	18	27	36	45

compañías tecnológicas, negocios de turismo locales y otras entidades elevarán y darán forma directamente a las campañas de marketing y las decisiones estratégicas.

Los asesores y las compañías de tecnología están posicionados para respaldar a las DMO en la creación de un ecosistema de datos con las partes interesadas clave de un destino. El INPROTUR y las DMO regionales deben explorar si este respaldo sería útil para utilizar en mayor medida el análisis de datos.

El Gobierno en todos sus niveles puede tener un papel fundamental en alentar el uso de análisis de datos en pymes de turismo en Argentina a través del desarrollo de iniciativas orientadas para apoyar la integración de estas tecnologías. Las iniciativas pueden variar desde programas de mentoría en persona y eventos de extensión al público hasta el desarrollo de aceleradoras e incubadoras de viaje y tecnología, y programas de financiamiento e incentivos.<sup>2</sup>

5. Mejorar la infraestructura de telecomunicaciones

El sector privado en Argentina debe trabajar junto con el Gobierno para abogar por un mayor desarrollo de infraestructura en áreas rurales. Deben hacerse investigaciones para evaluar cómo reducir el costo de acceder a contenido y dispositivos digitales. Si los negocios, residentes y visitantes tienen una mejor conectividad de banda ancha, Argentina resultará un destino mejor para vivir y visitar.

El mayor acceso a una banda ancha de alta calidad y asequible, junto con otra infraestructura digital, es fundamental si los negocios de turismo que operan en áreas rurales desean recibir los beneficios completos del uso de las plataformas digitales y el análisis de datos. La buena cobertura para dispositivos móviles también es fundamental, en especial, para las etapas de experimentar y compartir del viaje de los turistas.

6. Seguir contando historias con el alcance ampliado de las plataformas digitales

Los viajeros siguen soñando y están listos para viajar cuando esto sea seguro. La industria del turismo en Argentina debería concentrarse en llevar adelante iniciativas de marketing para viajes nacionales y regionales mientras están vigentes las inquietudes respecto de la seguridad y las restricciones relacionadas con los viajes internacionales. Las plataformas digitales tienen una capacidad única de posicionar a Argentina como una primera opción de destino.

Las plataformas de redes sociales están subutilizadas en Argentina, en especial, cuando el uso se compara con el de los mercados emisores. Las DMO en Argentina deben educar a los negocios de turismo locales respecto de cómo utilizar las redes sociales de manera eficaz (lo que incluye YouTube) para registrar historias, una iniciativa sumamente eficaz y de bajo costo que resuena con innumerables consumidores

Acciones recomendadas



Mejorar la infraestructura de telecomunicaciones



Crear DMO locales o regionales, y asegurar financiamiento



Mejorar y ampliar las capacidades y competencias



Generar un mensaje de marca coherente mediante la colaboración digital



Utilizar análisis de datos para respaldar la toma de decisiones



Seguir contando historias con el alcance ampliado de las plataformas digitales



Adaptarse a nuevas sensibilidades de los consumidores

que usan plataformas de redes sociales con frecuencia en mercados emisores.

**7. Adaptarse a nuevas sensibilidades de los consumidores**

La industria del turismo debe dar cuenta de las nuevas conductas de viaje de los consumidores que son el resultado de la pandemia al desarrollar campañas de marketing futuras. Los mensajes en todas las plataformas y los medios digitales deben diseñarse para generar confianza y comunicar los protocolos de salud y seguridad.

**E5 Oportunidad de acelerar la recuperación**

Tourism Economics creó dos modelos de situaciones hipotéticas para el futuro del turismo argentino. El primero (perspectiva de referencia) supone que no hay cambios en la estrategia o adopción de plataformas y contenidos digitales. El segundo (perspectiva de oportunidad) supone que Argentina potencia su estrategia digital de la manera que se detalla en nuestras recomendaciones.

**Perspectiva de referencia**

Si bien se espera que, para 2023, los volúmenes de visitantes de Argentina se recuperen por completo hasta alcanzar los niveles de 2019, los gastos totales de los visitantes tardarán dos años más en recuperarse. Esta perspectiva coincide con las expectativas y la participación del mercado anteriores para la demanda de los mercados emisores. Además, los aportes totales en cuanto a empleo de los viajes y el turismo a Argentina seguirán siendo reducidos.

**Perspectiva de oportunidad**

Argentina puede acelerar su recuperación aprovechando de forma agresiva las herramientas digitales en el marketing, la investigación y la administración del destino.

Existe una clara oportunidad de llegar a un público más grande de turistas tanto nacionales como internacionales y de influenciar sus decisiones de viaje. Las recomendaciones anteriores facilitarán un uso más generalizado del contenido y las plataformas digitales. Esto producirá mejoras en cuanto a un mayor alcance, mayor eficacia y un aumento económico significativo.

La crisis actual presenta a Argentina la oportunidad de aprovechar las tecnologías digitales y hacer realidad sus beneficios. Al ampliar el modelo econométrico

**Ganancias potenciales atribuibles a los avances digitales**

Un aumento en el uso de las plataformas digitales para satisfacer las preferencias de los mercados emisores e igualar a los competidores aumentará la competencia y la participación en el mercado del destino. Tourism Economics ha estimado las ganancias potenciales, así como el crecimiento de referencia como resultado de los avances digitales.



**45.000**

empleos nuevos respaldados  
(empleos directos, indirectos, inducidos)



**14,9 M**

de noches de estadía incrementales en Argentina en 2025



**USD 3.800 M**

de aumento acumulativo en los gastos del turismo a lo largo del período de cinco años

que identifica la relación entre la adopción digital y el crecimiento de los viajes (detallada en E2), Tourism Economics consideró el alcance de un mayor uso de las plataformas digitales para planificar viajes como resultado de nuevas inversiones y otras adopciones de las mejores prácticas descritas anteriormente. Un aumento en el uso de las plataformas digitales para satisfacer las preferencias de los mercados emisores e igualar a los competidores aumentará la confianza de los viajeros, la competencia y la participación en el mercado del destino. Tourism Economics ha estimado las ganancias potenciales, así como el crecimiento de referencia como resultado de los avances digitales.

Esto incluye las siguientes mejoras para 2025:

- Respaldo de 45.000 empleos nuevos (directos, indirectos, inducidos).
- 14,9 millones de noches de estadía adicionales en Argentina.
- Aumento acumulativo de USD 3.800 millones en los gastos del turismo a lo largo del período de cinco años.



**1 Introducción**

La industria de los viajes ha sufrido más que cualquier otro sector debido a la COVID-19 y la recesión económica mundial resultante. Dentro de este contexto, es imprescindible que los responsables de formular políticas implementen estrategias que aceleren la recuperación del turismo. Se ha comprobado que las plataformas y el contenido digitales han impulsado un crecimiento en este sector.

El objetivo de este estudio es identificar la forma en que los datos y las plataformas en línea pueden aprovecharse para fomentar la recuperación de los viajes y la economía en general. Esto incluye identificar políticas públicas y campañas o estrategias comerciales lideradas por el Gobierno que utilizarán la transformación digital y las plataformas en línea para reactivar la industria del turismo. Google encargó la realización de este informe.

En este estudio, se consideran cuatro aspectos de análisis:

1. **La importancia económica de los viajes y el turismo para la economía de Argentina**—evaluar el valor económico del turismo y su aporte a la economía en general a lo largo de la última década, así como las pérdidas estimadas en 2020.
2. **El papel del contenido digital y de las plataformas en línea en la generación de actividades turísticas**—identificar la medida en que los datos y las plataformas en línea influyen y cambian el comportamiento, impulsan flujos adicionales de personas y contribuyen al crecimiento económico.
3. **Cómo el contenido digital y las plataformas en línea pueden apoyar la recuperación en los viajes**—incluir recomendaciones sobre la forma en que los destinos y negocios pueden aprovechar el contenido digital para acelerar la recuperación.
4. **Un análisis de situaciones hipotéticas que cuantifica la forma en que las plataformas en línea pueden acelerar la recuperación**—analizar la relación histórica entre el aumento de los viajes y la interacción con plataformas digitales para brindar una base a fin de evaluar el papel que ese contenido digital puede tener en la recuperación.

## 2 El impacto de los viajes en Argentina

La industria de viajes y turismo de Argentina representó el 9 % del PIB total en 2019 y respaldó 1,4 millones de empleos. La crisis en la industria del turismo que generó la pandemia de coronavirus podría provocar efectos perdurables en la economía argentina. La reducción estimada de USD 11.000 millones en gastos de los visitantes en 2020 puso en peligro a casi 600.000 empleos dentro de la economía de los viajes y el turismo.

Este capítulo abarca el estado de los viajes en todo Argentina de 2010 a 2020 medido por las visitas y los gastos de los visitantes, así como el impacto económico en el empleo y el PIB relacionado con el turismo.<sup>3</sup> Este análisis se realizó con los modelos de previsión existentes de Tourism Economics: el modelo de servicio de turismo mundial (Global Tourism Service, GTS) y el servicio de viajes por ciudades mundial (Global City Travel, GCT).

### 2.1 Visitas

Desde 2010 hasta 2019, el turismo en Argentina experimentó un crecimiento inestable.

El total de visitas a Argentina con noches de estadía en 2019 alcanzó los 22,4 millones, un 7 % más respecto de los 20,9 millones de visitas recibidas en 2010. La cantidad de visitas con noche de estadía se acrecentaron en cuatro de los nueve años entre 2010 y 2019. Las noches de estadía de viajeros internacionales crecieron un 17 % en el transcurso de nueve años, mientras que las visitas nacionales aumentaron solo un 2 %. Los viajes nacionales se

Gráfico 1: Niveles de visitas a Argentina con noches de estadía



Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadística - Secretaría de Turismo de la Nación, UNWTO, Tourism Economics

\*Las visitas nacionales están relacionadas con huéspedes de hotel y no incluyen noches de estadía en otros tipos de alojamientos.

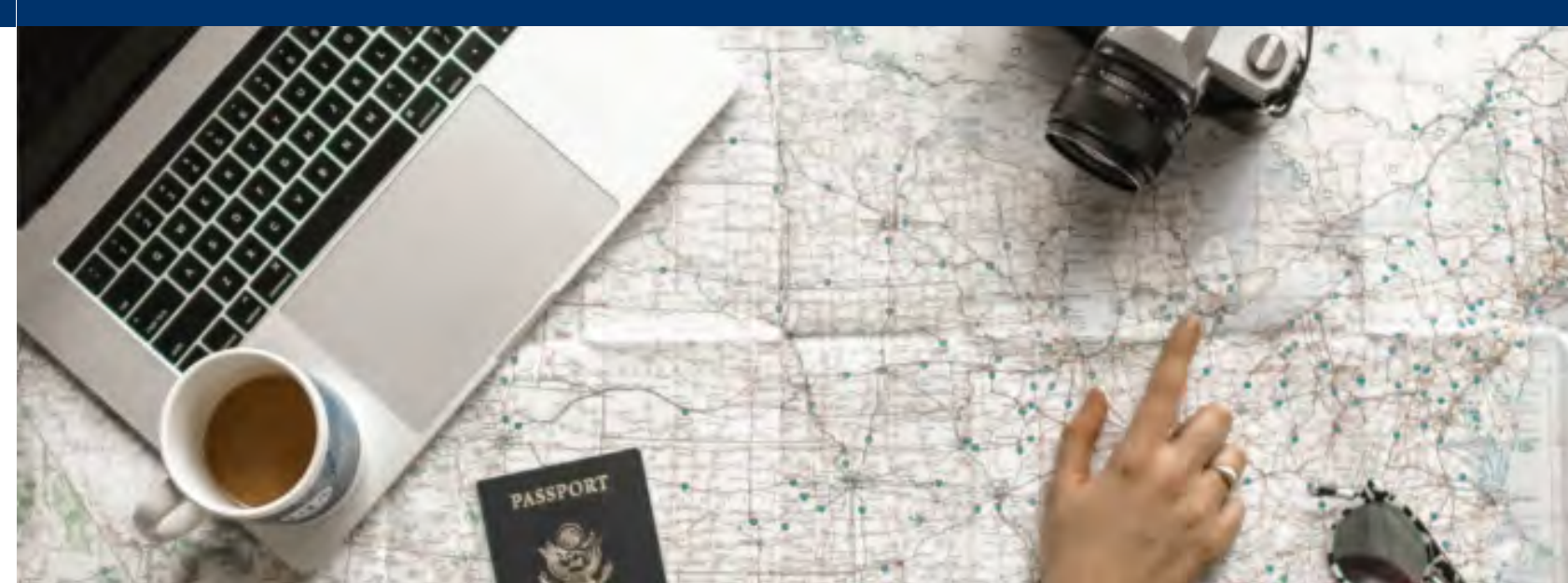
El **modelo GTS** incluye datos históricos y previsiones para el crecimiento económico y la demanda de viajes para todos los mercados emisores y destinos en todo el mundo, lo que incluye los flujos de un país a otro. El modelo GTS permite producir una gama de previsiones a partir de suposiciones alternativas. El **servicio GCT** realiza un seguimiento y hace una previsión de los viajes para 310 ciudades en todo el mundo. Esta base de datos se utilizó para calcular los impactos subnacionales para Argentina.

### La demanda de viajes en Argentina cayó un 40 % en 2020

debilitaron desde 2017 hasta 2019: tuvieron una caída del 11 % a medida que empeoraron los desafíos relacionados con la deuda y divisas en Argentina, y la fuerte inflación redujo los ingresos reales. Por el contrario, las visitas internacionales aumentaron un 12 % en los mismos dos años, ya que el hecho de que el peso estuviera más débil estimuló el poder adquisitivo de los visitantes.

### La propagación del coronavirus en 2020 ha tenido un impacto grave en los viajes y el turismo en todo el mundo.

El primer caso de coronavirus en Argentina se anunció el 3 de marzo de 2020. Luego de ocho días, el Gobierno implementó cuarentenas obligatorias para los arribos internacionales, y sólo 17 días después, comenzó un confinamiento nacional estricto que limitó los viajes al país hasta 2021.<sup>4</sup> Además de las restricciones oficiales impuestas a los viajes entre países y regiones, y dentro de estos, la pandemia de coronavirus redujo el sentimiento de los viajeros, mientras que los hogares sufrieron un mayor desempleo y pérdidas de salario. Actualmente, Oxford Economics estima que el PIB en Argentina cayó un 11 % en 2020, y el desempleo en mercados emisores clave, como los EE. UU. y España, aumentó marcadamente.<sup>5</sup> Estos factores, junto con reacciones adicionales del lado de la oferta (como cancelaciones



de eventos), contribuyeron a una reducción significativa de la cantidad de visitantes nacionales e internacionales en 2020.

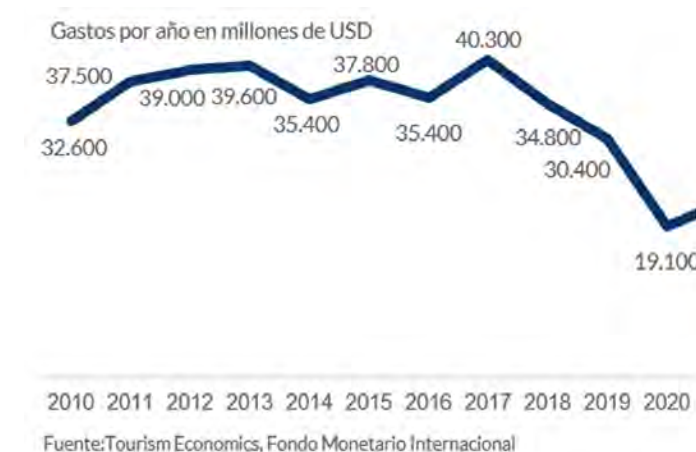
### Estimamos que la demanda de viajes en Argentina cayó más del 40 % en 2020, lo que es equivalente a una reducción de 9 millones en las visitas con noches de estadía.

Las fronteras internacionales de Argentina comenzaron a abrirse para determinados países sudamericanos a fines de 2020. Se estima que las visitas internacionales con noches de estadía cayeron poco más de 3 millones en 2020 en relación con los 7,5 millones de 2019, una caída de casi el 60 %. Los viajes nacionales también experimentaron una disminución significativa. Estimamos que las visitas con noches de estadía cayeron casi un tercio, de 14,8 millones a 10 millones.

### 2.2 Gastos

En 2017, el gasto total de los visitantes, que incluye tanto los gastos por visitas diarias como los gastos

Gráfico 2: Gastos totales de los visitantes en Argentina



Fuente: Tourism Economics, Fondo Monetario Internacional

### Los gastos totales de los visitantes se redujeron más de USD 11.000 millones en 2020

por noches de estadía, alcanzó los USD 40.300 millones, lo que representa un aumento del 23 % desde 2010. La recesión económica sufrida desde 2017 borró todo el crecimiento entre 2010 y 2017, ya que el gasto total de los visitantes fue de USD 30.400 millones en 2019, una reducción del 7 % desde 2010.

El turismo interno representó el 86 % de los gastos totales del turismo en 2019. Si bien el porcentaje de visitas totales con noches de estadía de visitantes nacionales se ha reducido desde 2017, el nivel sostenido de gasto en visitas diarias nacionales mantuvo la posición del gasto interno como el componente clave del gasto de los visitantes en Argentina.

La incertidumbre económica en 2017 redujo los niveles de gasto internos, que fueron USD 2.300 millones menores en 2019 que en 2010, lo que representa una pérdida del 8 %. Por el contrario, el peso argentino debilitado elevó la demanda de los turistas internacionales, ya que el gasto de los visitantes internacionales aumentó un 2 % a lo largo del mismo período.

### En 2020, estimamos que los gastos totales de los visitantes se redujeron más de USD 11.000 millones.

Se estima que los gastos en viajes nacionales se redujeron, aproximadamente, un 35 %, mientras que los gastos internacionales se desplomaron un 60 %.

Los gastos de turistas de Buenos Aires de viajes diarios y con noches de estadía fueron de USD 13.200 millones en 2019, lo que representa el 43 % del total de los gastos en turismo de Argentina.

## Relación entre los gastos de turismo y el PIB directo de turismo

Los **gastos de turismo** totales incluyen todos los gastos de turismo de visitantes, tanto residentes como no residentes, dentro de la economía de referencia. Es la suma de los gastos de turismo interno y los gastos de turismo receptivo. Incluye la adquisición de bienes y servicios importados al país de referencia y vendidos a los visitantes.

El **PIB directo de turismo** es la suma de la parte del valor bruto agregado generado por todas las industrias, neto de compras, como respuesta a los gastos de turismo, más el monto de impuestos netos sobre los productos y las importaciones incluidos dentro del valor de este gasto.

El aporte de valor bruto agregado de una industria se define como el valor de su rendimiento menos sus compras de bienes y servicios utilizados en el proceso de producción de otras empresas.

El PIB directo de turismo mide el rendimiento económico total de la actividad turística dentro de un país y puede utilizarse para juzgar el índice de crecimiento de la industria del turismo dentro de una economía.

Las cifras del PIB de turismo utilizadas en esta investigación coinciden con la investigación sobre impacto económico anual publicada por WTTC (y producida en colaboración con Oxford Economics). El análisis coincide con las recomendaciones sobre el marco conceptual aprobadas por la División de Estadística de la ONU (Cuenta satélite de turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual, 2008) y es comparado con cuentas de país detalladas.

Para obtener más información sobre definiciones de turismo clave, consulte la página web del glosario de términos de turismo de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas.

De esos USD 13.200 millones, los turistas nacionales representaron el 91 %. En 2020, los gastos de turistas de Buenos Aires se redujeron alrededor del 40 % hasta alcanzar poco más de USD 8.000 millones. Los gastos internacionales, que representaron el 9 % de los gastos totales de 2019 en Buenos Aires, cayeron más del 60 % en 2020, mientras que se estima que los gastos nacionales cayeron, aproximadamente, un 35 %.

**Se espera, a medida que el Gobierno de Argentina reabra sus fronteras a turistas extranjeros de Sudamérica, los gastos de visitantes internacionales comiencen a recuperarse y se vuelvan más importantes.**

En caso de continuar el malestar económico de los últimos años, se proyecta que el porcentaje de gastos totales de los visitantes internacionales alcanzará un 21 % para 2028, casi el doble del porcentaje de gastos del 11 % que tenía en 2017 antes de la crisis económica.

## 2.3 Impacto económico

El impacto económico del turismo en este análisis se expresa en términos de su aporte anual al PIB y la cantidad total de empleos que respalda.<sup>6</sup>

Esta evaluación comienza con el impacto de los gastos de los turistas, pero también considera los efectos cascada de esta inyección de consumo en la economía argentina. Esta actividad puede agruparse en tres canales centrales: actividad directa, indirecta e inducida.

La suma de estos tres canales crea el impacto económico total.

- **Impactos directos:** Se producen a través de los gastos dentro de un grupo discreto de sectores (p. ej., recreación, transporte). Esto respalda una proporción relativa de los empleos y el PIB dentro de cada sector.
- **Impactos indirectos:** Proviene de los gastos de la cadena de suministro, donde cada sector directamente afectado también compra bienes y servicios como insumos (p. ej., vendedores mayoristas de alimentos, servicios públicos) para la producción.
- **Impactos inducidos:** Surgen cuando los empleados cuyos salarios son generados, ya sea directa o indirectamente, por los viajes y el turismo gastan esos salarios en la economía local.

Los viajes y el turismo aportaron directamente USD 15.500 millones al PIB argentino en 2019, y tuvieron un impacto total de USD 41.500 millones, lo que incluye impactos indirectos e inducidos. La industria de viajes y turismo argentina representó el 9 % del PIB total en 2019.

El empleo directamente respaldado por la industria de viajes y turismo en Argentina creció hasta alcanzar los 465.000 puestos en 2019, aunque esto es igualmente menor que récords anteriores. El empleo total respaldado por el turismo fue de 1,4 millones de puestos en 2019. Los empleos totales respaldados por el turismo disminuyeron un 3 % entre 2010 y 2019, en promedio, una tasa anualizada del -0,4 %.

Sin intervención, la crisis en los viajes internacionales que generó la pandemia de coronavirus podría provocar efectos perdurables en la economía argentina. La pérdida de alrededor de USD 16.000 millones en el PIB argentino solo en 2020 habrá puesto en riesgo a casi 600.000 empleos relacionados

con el turismo. Nuestras estimaciones actuales indican que la cantidad de empleos respaldados por el turismo ha caído un 40 % respecto de los niveles de 2019.

## 2.4 Motor de crecimiento potencial

La industria del turismo en Argentina tiene un riesgo de impacto positivo importante y el potencial de generar más empleos e ingresos para los argentinos. Desde 2010 hasta 2019, a medida que se ampliaba el mercado mundial, la participación de Argentina en ese mercado disminuía en forma constante. En 2010, Argentina captó el 0,7 % de los viajes emisivos mundiales; para 2019, este porcentaje había disminuido al 0,5 %. El porcentaje de Argentina en todos los mercados clave de turismo emisoro también se redujo a lo largo de este período, incluso los viajes de los Estados Unidos y los mercados norteamericanos, así como de los mercados europeos, como Alemania, el Reino Unido y Francia. El porcentaje de viajes captados de otros mercados en Sudamérica también se redujo, cayó del 17,9 % de los viajes emisivos en 2010 al 13,8 % en 2019.

La participación en el mercado en declive de Argentina tiene un resultado menos favorable si se lo compara con destinos que son su competencia en la región: la participación en el mercado de Chile se mantuvo estable en promedio, pero fue volátil, mientras que Colombia y Perú aumentaron su participación. Si Argentina pudiera mantener o aumentar la participación en el mercado al igual que Colombia y Perú, el país atraería a significativamente más gastos y turistas internacionales, lo que respaldaría más empleos e ingresos para los argentinos.

Gráfico 3: Impacto en el PIB de los viajes y el turismo, 2019



Gráfico 4: Aportes a los empleos totales de la economía argentina provenientes de los viajes y el turismo, 2010 a 2020

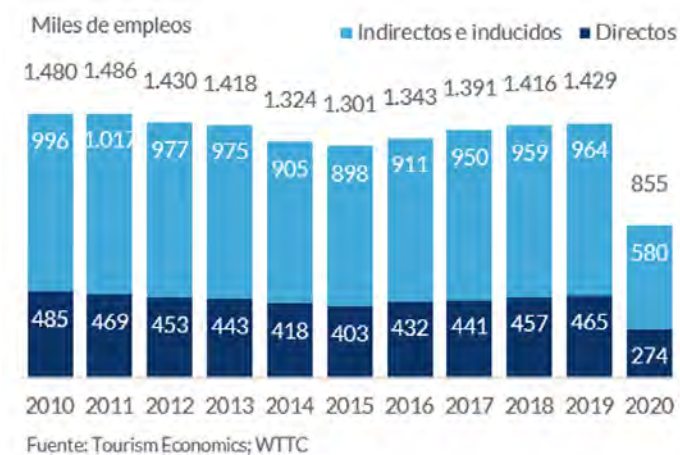


Gráfico 5: Participación en el mercado de Argentina

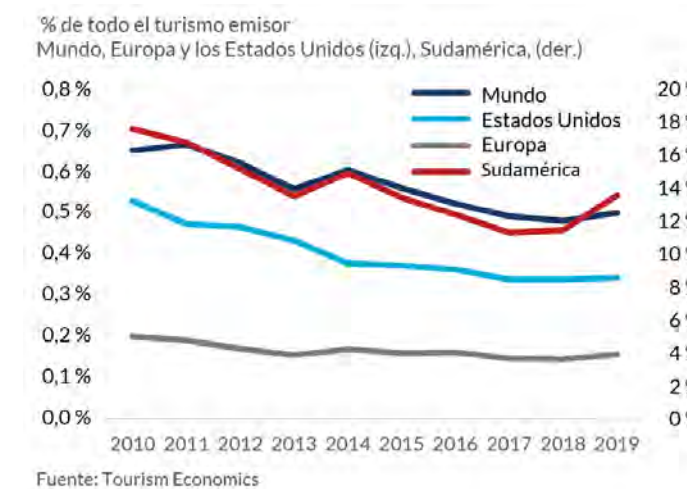
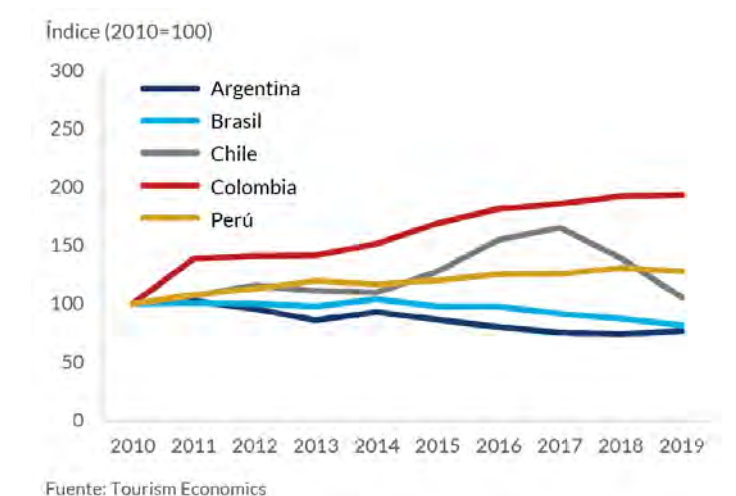


Gráfico 6: Participación en los viajes mundiales



# 3 El papel del contenido digital y de las plataformas en línea en la generación de viajes

Nuestra investigación analiza la relación entre aumentar la inversión en plataformas digitales y el efecto externo que tiene esta ampliación en la economía del turismo. El uso creciente de contenido digital estratégico contribuyó USD 3.600 millones adicionales al PIB argentino en 2019 y respaldó 124.000 empleos.

El contenido digital y las plataformas en línea proporcionan una serie de beneficios para los viajeros, negocios de turismo y la economía en general. Este capítulo presenta el impacto de las plataformas, las herramientas y los contenidos digitales en la economía de los viajes.

## 3.1 Lo digital como catalizador para los viajes

El contenido digital y las plataformas en línea pueden elevar la influencia de un destino para llegar a viajeros de todo el mundo a través de cada etapa del proceso de planificación de viajes: soñar, planificar, reservar, experimentar y compartir.<sup>7</sup> Los viajeros utilizan diversos recursos en línea para ajustar un itinerario a sus preferencias de manera eficiente. Estas etapas de planificación representan puntos exclusivos en los que pueden utilizarse plataformas en línea y contenido digital seleccionado para influenciar el proceso de toma de decisiones.

1. **Soñar** es la primera etapa del proceso de planificación de viajes, en la que los viajeros piensan de manera creativa en los destinos que les gustaría visitar. El contenido digital alimenta estos sueños de manera única a través de búsquedas en línea que coinciden con las historias, imágenes, descripciones y experiencias virtuales de los posibles viajeros que exploran destinos específicos, culturas, cocinas y más.
2. **Planificar** el viaje es la siguiente etapa para las personas que decidieron un destino general o múltiples lugares. En esta etapa, los viajeros analizan los transportes, los alojamientos y las experiencias disponibles relacionadas con cada destino. Las búsquedas en línea pueden ayudarlos a encontrar la mejor opción que se alinee con sus preferencias mediante reseñas, presencia en redes sociales y en línea, y conexiones para reservar en línea.

El contenido digital y las plataformas en línea proporcionan datos fundamentales que dan forma a los negocios y a la estrategia del destino

3. **Reservar** es la tercera etapa de la planificación e incluye las primeras compras que se hacen para la experiencia de viaje. A menudo, los viajeros comienzan este paso buscando plataformas digitales fáciles de utilizar que ofrezcan transacciones rápidas y transparentes. Las plataformas digitales brindan beneficios dobles: una fricción reducida (facilidad) y transparencia en los precios en el proceso de reserva.
4. **Experimentar** un destino es cuando un turista está en su estado más impresionable, cuando se analiza la precisión y la calidad del contenido digital en persona. Si bien los viajeros dedican tiempo y dinero en las diferentes plataformas en línea a soñar, planificar y reservar, la experiencia del viaje en sí también puede mejorarse mediante medios digitales. Las plataformas digitales específicas

Gráfico 7: Las cinco etapas de la planificación de viajes



del destino pueden brindar acceso a información importante, como el horario y la accesibilidad de una atracción, protocolos de salud y seguridad, servicios de emergencia, información sobre divisas y costumbres locales. El contenido digital puede mejorar la calidad de la experiencia de un visitante y aumentar sus gastos en el destino.

5. **Compartir** puede ser el factor más influyente en la definición de la presencia digital de un destino. Las impresiones que se dan a un viajero en todas las etapas de la planificación de un viaje pueden expresarse mediante sus propias recomendaciones y avales a través de reseñas en cada plataforma digital utilizada en el proceso o en diferentes canales de redes sociales. Las redes sociales alcanzan a una amplia variedad de públicos y pueden servir como un medio de marketing no pago para que un destino llegue a personas que nunca antes han soñado con visitar ese destino. Las formas en que un destino interactúa con los viajeros que comparten sus experiencias en redes sociales no solo mejoran la relación entre los destinos y los viajeros, sino que también alientan a otras personas a comenzar también el proceso de planificación de un viaje.

Es posible acceder a los viajeros en las cinco etapas de la planificación de los viajes a través de una presencia digital sólida que inspire los viajes, genere confianza en el producto, reduzca la fricción al hacer reservas y permita las experiencias compartidas.

## 3.2 Los datos impulsan el rendimiento

Los datos proporcionan la base para los conocimientos. Las plataformas digitales brindan conocimientos sobre registros de búsqueda en línea totales, preferencias de los viajeros, eficacia de la publicidad, satisfacción de los visitantes y seguimiento de la movilidad de los turistas. Las interacciones digitales generan datos que los negocios y las DMO pueden utilizar para mejorar los productos y servicios para los viajeros, e impulsar el crecimiento futuro.

**Desarrollar mensajes a partir de los datos** implica analizar los datos de viajes para descubrir tendencias, lo que ayudará a los destinos a desarrollar mensajes enfocados para los turistas. El análisis de datos interpreta los datos existentes y genera modelos de negocios nuevos y productivos en función del comportamiento de los consumidores en tiempo real del que puede hacerse un seguimiento a lo largo del tiempo. Los registros de consultas en línea pueden ofrecer una perspectiva en tiempo real de la popularidad de diversas características de los destinos. Las encuestas sobre el sentimiento de los viajeros pueden ayudar a predecir dónde yacen las opiniones relevantes y a inspirar a los destinos a desarrollar soluciones para abordar estas inquietudes. A través del seguimiento de la movilidad, los destinos pueden

Las plataformas digitales generan una gama de beneficios para los consumidores y los negocios



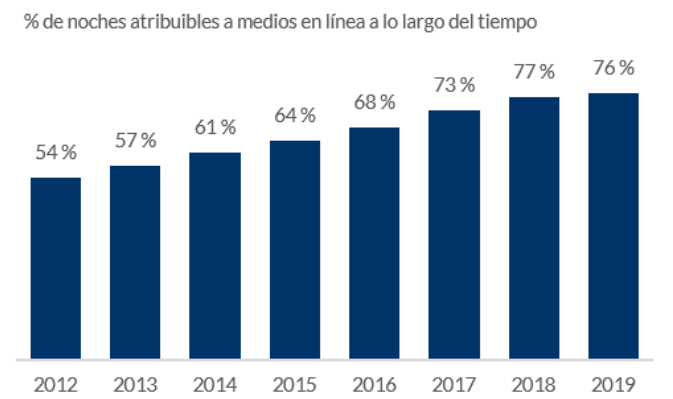
medir qué negocios observan cambios en el tráfico a medida que aumentan los números de visitas.

**Planificar acciones a partir de los datos** saca a relucir el desarrollo y las actividades de extensión estratégicas digitales, y los destinos actúan de acuerdo con los conocimientos obtenidos acerca de los turistas para mejorar el rendimiento. Esto puede traducirse en el desarrollo de iniciativas de marketing adicionales para nuevos mercados objetivo o cambiar el tono de los mensajes existentes para que coincidan con las condiciones de viaje y los sentimientos actuales. Fomentar una participación digital adicional pone en primer plano los puntos de vista de los viajeros, ya que suma lo que los turistas comparten en línea y la forma en que alientan a otras personas a visitar el destino. Las estrategias de marketing también pueden ajustarse en función de indicadores clave de desempeño (key performance indicators, KPI) digitales para medios de propiedad (sitios web), redes sociales y medios pagos. Puede hacerse un seguimiento de las impresiones, las visualizaciones de páginas, la cantidad de clics y las reservas. De esta forma, los negocios y las DMO pueden ajustar los mensajes, la orientación a clientes y las plataformas en tiempo real para maximizar los retornos de la inversión.

### 3.3 Impacto digital en la economía del turismo

Las plataformas digitales generan beneficios tanto para viajeros como para negocios. Tourism Economics ha creado un modelo que representa el impacto incremental del mayor uso y las mejoras de las plataformas y el contenido digital en el total de

Gráfico 8: Huella digital de los viajes



Fuente: Tourism Economics

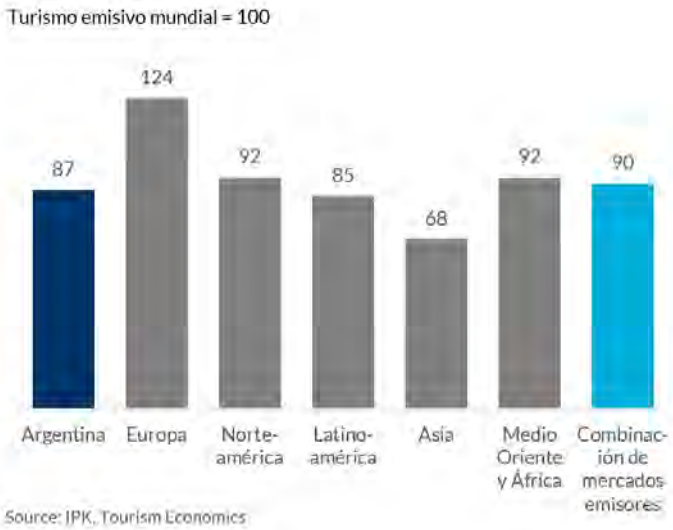
noches de estadía en Argentina desde 2014.

Este análisis se centra principalmente en los cambios de impacto en el comportamiento de los turistas a medida que utilizan plataformas en línea. En gran medida, no plasma el efecto positivo que la digitalización puede tener sobre la productividad dentro de DMO y negocios relacionados con el turismo.

La metodología puede resumirse de la siguiente forma:

- El primer paso era determinar la cantidad de noches de estadía en Argentina a lo largo del tiempo (“situación hipotética de referencia”), lo que incluye tanto turismo nacional como internacional.
- Luego, calculamos el porcentaje de viajes investigados o reservados a través de plataformas digitales dentro del período histórico.
- Después de eso, desarrollamos un modelo econométrico para calcular la medida en que el mayor uso de plataformas digitales y contenido en línea afectó la cantidad de noches de estadía desde 2014 (es decir, qué parte del crecimiento del turismo era atribuible a plataformas digitales).
- Los resultados del modelo econométrico estimaron lo que hubiera sucedido a la cantidad de noches de estadía si los visitantes no hubieran podido aumentar su uso de plataformas digitales y contenido en línea para reservar o investigar los viajes (“situación hipotética contrafáctica”).
- La diferencia entre las situaciones hipotéticas de referencia y contrafáctica es el impacto adicional ocasionado por un uso mayor y mejorado de las herramientas y plataformas digitales.

Gráfico 9: Índice de intensidad de investigaciones en línea en comparación con mercados emisores, 2019



Source: IPK, Tourism Economics

Este análisis se basó en una combinación de datos de encuestas de IPK que identifican los patrones de búsqueda y reserva de los viajeros, y de datos de seguimiento de Comscore para sitios web relacionados con viajes, así como datos de la base de datos del servicio de viajes mundiales (Global Travel Service, GTS) de Tourism Economics.<sup>8</sup>

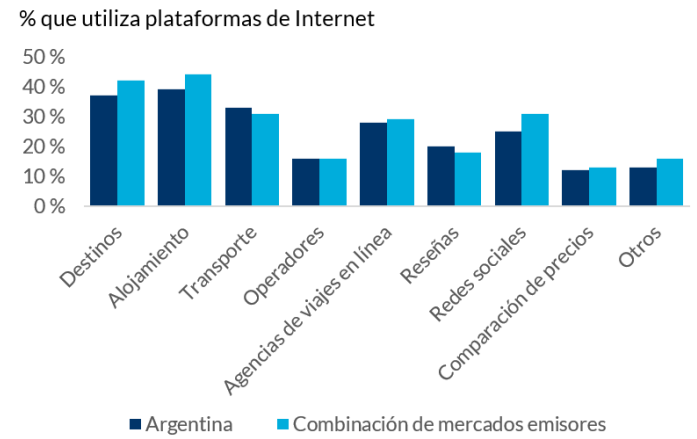
### 3.4 Uso del contenido digital y de las plataformas en línea en Argentina

El primer y segundo paso del análisis (presentado anteriormente) indicaron que el 78 % de las noches de estadía en Argentina en 2019 se reservaron o investigaron a través de una plataforma digital, lo que representó un aumento respecto del 54 % de las noches de estadía en 2012 (gráfico 8). Por lo tanto, podemos decir que el 78 % de los gastos en turismo, PIB y empleo en Argentina estuvo relacionado con las reservas y la investigación en línea, es decir, la mayor parte de la actividad del turismo en 2019.

La intensidad de la investigación del turismo en línea varía según la región, según se demuestra en el gráfico 9, que mide el uso comparado de diversos sitios en línea para hacer investigaciones de viaje.<sup>9</sup> Cuando se compara a Argentina con regiones de mercados emisores en 2019, este país respaldó una mayor intensidad de investigaciones en línea que Latinoamérica y Asia, y estuvo un poco por debajo de aquella de Norteamérica, el Medio Oriente y África. Europa ocupó por mucho el primer puesto respecto de la mayor intensidad de las investigaciones de turismo en línea para turistas.

Midiendo los patrones de búsqueda y reserva de los turistas, identificamos plataformas de Internet en

Gráfico 10: Uso de sitios en línea para viajes, 2019



Fuente: IPK, Tourism Economics

\* Los principales mercados emisores de Argentina en 2019 incluyeron países como: Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Estados Unidos.

### Enfoque de creación de modelos econométricos

El modelo global existente de Tourism Economics hace un seguimiento de los flujos de viajes históricos y produce previsiones basadas en motores económicos de la demanda fundamentales. El modelo de la actividad del turismo se crea en función del mercado emisor y, luego, según el destino, y tiene en cuenta los cambios en la participación en el mercado del destino debido a factores de competencia. Sin embargo, los motores económicos no explican por completo todo el crecimiento observado en los últimos años, y algunos factores que son tendencia también se incluyen dentro de la creación de modelos para abarcar una gama de factores de crecimiento adicionales. Esto incluye el aporte de las plataformas en línea a la demanda total del mercado emisor, así como a la participación del mercado del destino.

Mediante la inclusión de indicadores de la actividad de turismo en línea en una estimación de ecuaciones existentes, se ha identificado el aporte al crecimiento a la vez que se da cuenta de todos los demás factores de crecimiento. Se han identificado una serie de elasticidades que pueden aplicarse a medidas de la actividad en línea; se han estimado coeficientes sólidos utilizando técnicas econométricas con un alto grado de confianza. Se ha aislado la proporción del crecimiento previamente inexplicado atribuible a las plataformas en línea. Este análisis prueba que el uso de plataformas en línea ha tenido un impacto notable sobre el crecimiento de la demanda del mercado emisor y sobre la participación en el mercado del destino.

que el turismo receptivo a Argentina se investigó comúnmente o se utilizó como punto de partida de una ruta. En general, el 78 % de quienes viajaron a Argentina utilizaron plataformas en línea para investigar viajes en 2019 (un 2 % menos que el uso de Internet para viajes entre las regiones de mercados

Gráfico 11: Cantidad de noches de estadía en Argentina



\* La cantidad contrafáctica representa la cantidad de noches de estadía en Argentina si el uso de herramientas y plataformas digitales no hubiera aumentado y mejorado desde 2014.

emisores). Argentina está detrás de sus competidores en la mayoría de las plataformas, en especial, a través del uso de plataformas de Internet para investigar y reservar destinos y alojamientos (gráfico 10).

El uso de redes sociales (incluso YouTube) para respaldar el turismo receptivo también es notablemente menor en Argentina que en las regiones de los mercados emisores. El aumento de las interacciones en las redes sociales entre viajeros y destinos argentinos permitirá que los negocios de turismo alcancen a turistas potenciales en todas las etapas del proceso de planificación y se mantengan competitivos con los mercados emisores.

### 3.5 Análisis del impacto dinámico del contenido digital en el crecimiento del turismo

Luego, utilizamos técnicas de creación de modelos econométricos para determinar el alcance que tenía el mayor y mejor uso de las plataformas digitales en la cantidad de noches de estadía.

Este análisis confirmó que aumentar el uso de herramientas y plataformas digitales ha tenido una influencia importante tanto en los viajes nacionales como internacionales.

Luego, combinamos nuestras estimaciones para la proporción de noches influenciadas por las herramientas y plataformas digitales con los resultados de nuestro análisis econométrico a fin de estimar cuánto menor hubiera sido la cantidad total de noches de estadía en Argentina si el uso de herramientas y plataformas digitales no hubiera aumentado ni mejorado desde 2014.

La confirmación de la influencia positiva de un mayor uso de herramientas y plataformas digitales puede verse en el gráfico 11. La medida contrafáctica de noches mantiene igual el porcentaje de 2014 de noches atribuibles a actividad en línea hasta 2019, mientras que el modelo de referencia representa el aumento en la huella digital real de los viajes durante este período (ver el gráfico 8). A medida que pasa el tiempo, la medida contrafáctica de noches está cada vez más lejos del recuento de noches de referencia. Esto confirma que el mayor uso de herramientas y plataformas digitales al reservar o investigar viajes contribuyó al crecimiento en la cantidad real de noches reservadas en Argentina.

Gráfico 12: Impacto adicional neto de las plataformas digitales en Argentina, 2019

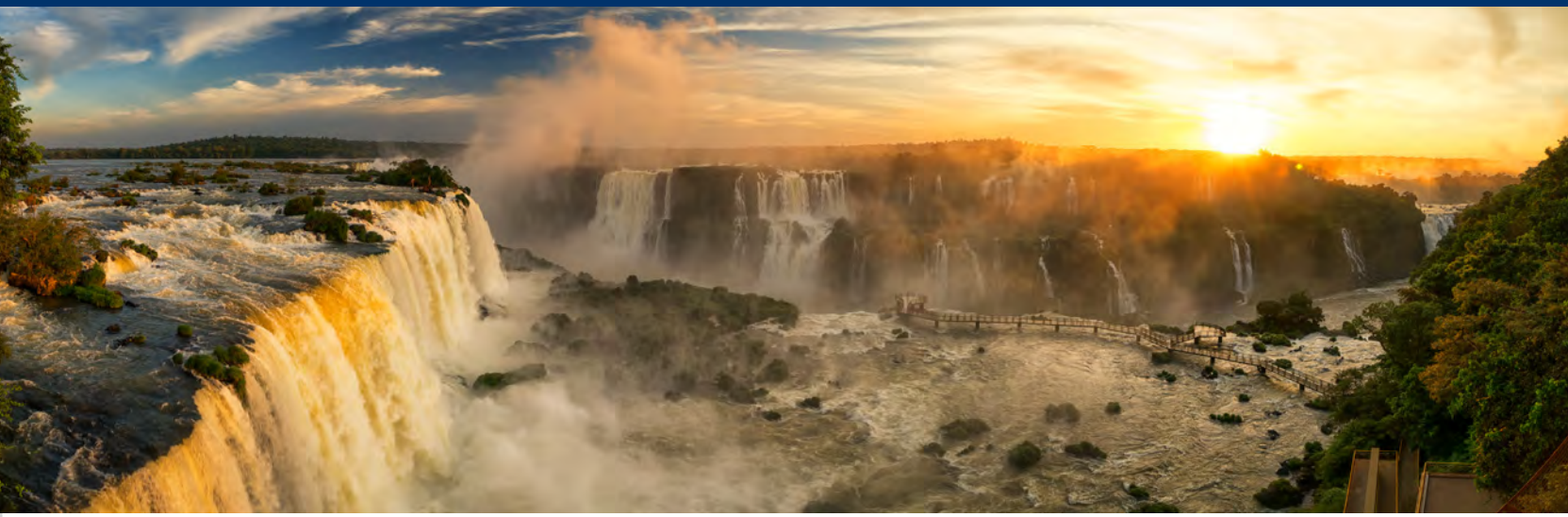


\*El impacto adicional representa el impacto neto del mayor uso de plataformas digitales desde 2015.

### 3.6 Impacto histórico adicional

La diferencia entre las situaciones hipotéticas de referencia y contrafáctica es el impacto adicional de las herramientas y plataformas digitales a lo largo del período. En 2019, se generaron 26 millones de noches de estadía adicionales en Argentina como resultado del aumento de las herramientas y plataformas digitales.

Luego, calculamos el impacto que tuvieron estas noches adicionales en el PIB y el empleo (gráfico 12) en función de las relaciones históricas. Las noches de estadía adicionales que son el resultado del mayor uso de las herramientas y plataformas digitales generaron USD 3.600 millones en PIB adicional, así como 124.000 empleos. Esto es equivalente a casi todo el aumento en el empleo relacionado con el turismo a lo largo de este período. Si la huella digital de los turistas no hubiera aumentado de 2014 a 2019, los impactos adicionales se hubieran mantenido en cero y el empleo relacionado con el turismo se hubiera mantenido cerca de los niveles más bajos vistos en medio de la década (según se observa en el gráfico 4 del capítulo 2).



## 4 Cómo el contenido digital puede apoyar la recuperación en los viajes

**Los destinos, los gobiernos y los negocios afiliados con la industria del turismo en Argentina y en todo el mundo están tomando medidas inmediatas para responder a la pandemia y a los consiguientes desafíos. Muchas DMO están agregando una función de administración del destino a su cometido, aprovechando nuevas tecnologías e interactuando con partes interesadas de la comunidad; todo ello, a la vez que administran presupuestos reducidos. A pesar de la realidad actual del turismo, los destinos se concentran en la recuperación del sector, que será impulsada con el uso**

En el capítulo anterior demostramos el impacto que una mayor interacción con plataformas digitales tiene en el crecimiento de los viajes en Argentina. En este capítulo, exploraremos la oportunidad de acelerar la recuperación de los viajes mediante la transformación digital y un mayor uso de las plataformas en línea. Estos servicios pueden ayudar a la recuperación ampliando el alcance del marketing de los destinos, enviando a audiencias de todo el mundo mensajes claros de modo de apoyar un regreso transparente y seguro a los viajes, e informando a las empresas sobre la situación actual y la índole de la recuperación en los viajes.

Nos concentramos en herramientas específicas y describimos en general los diversos contenidos, plataformas y servicios que las DMO y los negocios relacionados con el turismo pueden utilizar para acelerar la recuperación, y finalizamos con recomendaciones relacionadas.

### 4.1 Situación actual de las DMO

Tourism Economics trabaja todos los años con más de 200 organizaciones de marketing del destino en todo el mundo, así como con muchas de las empresas

de viaje internacionales más importantes. Nuestros clientes en cada región están elaborando planes estratégicos para lograr una recuperación sostenible en los viajes. La propagación de la pandemia de coronavirus a nivel mundial ha generado un contexto históricamente difícil para las DMO, que suelen depender de los visitantes para financiar operaciones esenciales (p. ej., impuestos sobre el alojamiento e impuestos para la mejora del turismo establecidos por los distritos). Ante la gradual reapertura de ciudades, regiones y países, las DMO ahora están intentando aprovechar la demanda de viaje reprimida utilizando mejor las plataformas digitales y el contenido en línea. Ahora el objetivo del marketing de los destinos ha pasado a ser garantizar a los viajeros que los destinos están abiertos para negocios y que aplican medidas de seguridad ante la pandemia.

### Conocimientos adquiridos de la encuesta de DMO

En agosto de 2020, nos asociamos con NEXTFactor para llevar adelante una encuesta entre casi 400 DMO para saber cómo están respondiendo a la crisis actual. Más abajo presentamos algunas de las principales conclusiones:

- Los presupuestos de los destinos se han visto gravemente afectados. Solo el 11 % de los encuestados considera que los presupuestos del año próximo serán iguales o mayores que los anteriores a la pandemia, mientras que el 20 % de las DMO prevé que los presupuestos se reducirán en más de un 50 % (gráfico 13).
- Cuando se consultó sobre la importancia de distintas estrategias para lograr el compromiso de los clientes, el 80 %, el 65 % y el 60 % de los encuestados consideró que el marketing digital, el monitoreo de datos y la interacción con plataformas digitales eran, respectivamente, factores “sumamente importantes” (gráfico 14).
- Cuando se consultó sobre la importancia de la colaboración comunitaria en el uso de plataformas en línea y del contenido para llegar a los visitantes, el 78 % de las DMO indicó que las estrategias digitales en las que participa la comunidad son importantes (gráfico 15).

**Gráfico 13: ¿En qué se diferencia el presupuesto de su organización para el próximo año respecto del que tenía antes de la pandemia de COVID-19?**



**Gráfico 14: ¿Qué tan importantes son las siguientes estrategias para lograr la interacción de los clientes?**



## Conocimientos obtenidos de entrevistas con partes interesadas: Mejores prácticas mundiales

Además de realizar encuestas en el sector, mantuvimos conversaciones individuales con destinos, agencias de marketing y otras partes interesadas del turismo para aprender sobre las mejores prácticas digitales y saber cómo están respondiendo destinos y consumidores a la pandemia. Las conclusiones de las conversaciones pueden resumirse en tres temas principales: el papel en la evolución de las DMO, adopción de plataformas digitales y uso más adecuado del análisis de datos.

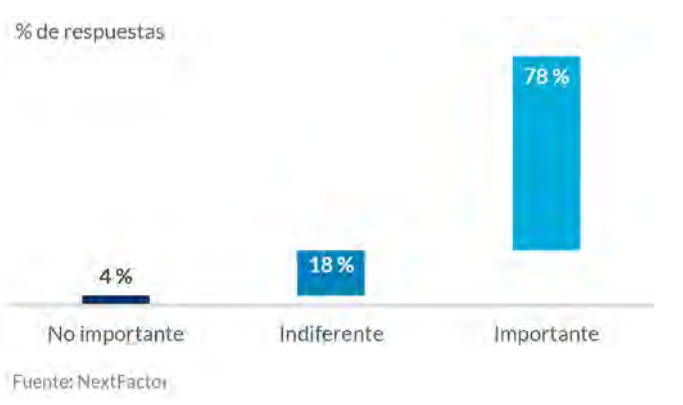
### 1. Papel en evolución de las DMO

Las DMO están cambiando su función de organizaciones de marketing del destino a organizaciones de marketing y administración del destino (destination marketing and management organization, DMMO), una transición que comenzó antes de la pandemia de COVID-19 pero que se ha acelerado desde entonces dado el estado actual de la industria del turismo. Esta evolución para las DMO en Argentina ha sido lenta en quedar establecida.

Para cumplir con esta función más amplia, las DMO de todo el mundo están interactuando con las partes interesadas de la comunidad (negocios privados, entidades gubernamentales y residentes) con más frecuencia a fin de establecer nuevos vínculos y colaborar en iniciativas para lograr una mejora integral del destino. Más específicamente, las DMO trabajan con la comunidad en general en las siguientes iniciativas:

- **Desarrollo económico:** Creación de activos y oportunidades locales que promuevan el crecimiento de la comunidad en términos de generación de nuevos puestos de trabajo y atracción de nuevas empresas y residentes hacia el área.

**Gráfico 15: ¿Cuál es la importancia de la colaboración comunitaria en el uso de plataformas digitales para llegar a visitantes**



## Estructura de la organización del turismo en Argentina

El Ministerio de Turismo y Deportes es la institución gubernamental responsable de supervisar el turismo en Argentina. El Ministerio está dividido en tres secretarías: Desarrollo Turístico, Promoción Turística y Deportes. También supervisa el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), que es un ente público-privado responsable de la promoción turística de Argentina a los turistas internacionales.

INPROTUR tiene específicamente las siguientes competencias:

1. Diseñar y ejecutar planes, programas y acciones en materia de promoción y posicionamiento turístico a nivel internacional.
2. Administrar los fondos para la promoción turística internacional.
3. Analizar los mercados emisores y sus tendencias.

Otras partes interesadas de la industria turística de Argentina incluyen a la Cámara Argentina de Turismo, el Consejo Federal de Turismo, la Federación de Cámaras de Turismo de la República Argentina (FEDECATUR) y Destino Argentina.

El turismo argentino también se promociona ampliamente a nivel local y regional. Algunos ejemplos de DMO locales incluyen las siguientes:

- Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires
- Ente de Turismo de la Patagonia
- Cámara de Turismo de Tucumán
- Cámara de Comercio de Córdoba
- Cámara de Turismo de Catamarca
- Cámara de Turismo de Calafate
- Cámara de Turismo de Jujuy
- Cámara de Turismo de Entre Ríos
- Cámara de Turismo de Santiago del Estero
- Cámara de Turismo de Salta
- Cámara de Turismo de Río Negro
- Cámara de Turismo de Chubut
- Cámara de Turismo de Chaco
- Cámara de Turismo de Corrientes
- Cámara de Turismo de Tierra del Fuego
- Cámara de Turismo de San Juan

- **Estrategia de construcción de marca del destino:** Desarrollo de una marca genuina que transmita el estilo de vida y la cultura de la comunidad.
- **Mejora del ecosistema digital:** Capacitación y ayuda para los negocios locales a fin de que puedan mejorar su presencia digital y elaborar contenidos en línea acordes a la estrategia de construcción de marca del destino y los mensajes que este quiera transmitir.

Además de hacer hincapié en la importancia del compromiso de la comunidad, la pandemia aceleró la necesidad de que las DMO se concentraran en el proceso de decisión de compra de los consumidores. En especial, ayudó a las DMO a reconocer que los consumidores recurren a varias plataformas digitales cuando eligen visitar un destino. Al tomar decisiones sobre viajes, los consumidores se basan menos en las recomendaciones de las DMO (por ejemplo, listados en el sitio web de las DMO) y más en las recomendaciones de consumidores (por ejemplo, opiniones en Google, TripAdvisor, Yelp, etc.). Este concepto alentó a las DMO a trabajar con negocios del sector privado para mejorar el ecosistema digital para el destino.

Las prioridades de marketing de las DMO también han cambiado como consecuencia de la pandemia. En lugar de solo promover el destino, las DMO ahora brindan información sobre medidas y protocolos de seguridad. Se hace mucho hincapié en educar a los consumidores y lograr su confianza. También se ha producido un cambio temporal en los mercados objetivo, ya que se apunta a turistas locales y regionales en lugar de a turistas nacionales e internacionales.

Es importante que los DMO se concentren en objetivos de mediano y largo plazo, a pesar de la obvia necesidad de generar viajes a corto plazo, lo que quizás no siempre se encuentre en consonancia con las prioridades de la Junta Directiva de las DMO. Los objetivos deben tener en cuenta todo el destino, incluidas las partes interesadas fuera de la industria del turismo.

### 2. Adopción de plataformas digitales

La pandemia aceleró la adopción de plataformas digitales y de contenidos en línea. En forma tradicional, las DMO promovían principalmente su destino con exhibiciones en ferias y publicidades en televisión, carteleras, radios y revistas. Si bien son medios efectivos cuando se combinan con marketing digital, la pandemia puso en evidencia algunas cuestiones vinculadas con las plataformas de marketing tradicionales (para más información, consultar la sección “Conocimientos obtenidos de entrevistas con partes interesadas: Beneficios de las plataformas digitales”, que se detalla más

**Las DMO están aprovechando más los contenidos de colaboración abierta, lo que atrae tanto a locales como a visitantes del exterior**

adelante en este capítulo) y aceleró la transición del financiamiento de marketing de los medios tradicionales hacia las plataformas digitales.

Si bien muchos destinos ya habían experimentado con plataformas digitales y contenidos en línea emergentes —por ejemplo, creando contenidos de video y audio (como podcasts) o haciendo publicidad en transmisiones de audio y televisores inteligentes—, la adopción de estas tecnologías, y de otras, y el nivel de comodidad con su uso ha aumentado.

Las DMO también están aprovechando más contenidos de colaboración abierta, que resultan atractivos tanto para los locales como para los visitantes del exterior y que ayudan al destino a registrar historias. Por lo general, este contenido generado por el usuario se publica en las redes sociales y permite a los consumidores conocer la cultura y el estilo de vida del destino, una de las funciones clave de una DMO.

Si bien muchas DMO redujeron sus iniciativas de marketing durante la pandemia, los destinos tuvieron la oportunidad de evaluar y mejorar su ecosistema digital. Las DMO organizan seminarios web y sesiones virtuales individuales con negocios locales para auditar su presencia digital y orientarlos sobre cómo mejorar sus plataformas digitales y su contenido en línea. Estas sesiones educarán y mejorarán las habilidades digitales de la fuerza de trabajo local y, en última instancia, desarrollarán la presencia digital del destino.

Las propias plataformas digitales también realizaron actualizaciones debido a la pandemia. Por ejemplo, Google Mi Negocio, Yelp y TripAdvisor agregaron nuevos campos que permiten a los negocios brindar información sobre medidas de seguridad, protocolos de limpieza y horarios actualizados, además de otros.

3. Uso más adecuado de los análisis de datos

Los datos y análisis de datos siguen siendo cada vez más importantes para la industria del turismo, al igual que para muchos otros sectores. Los datos y la investigación sirven de base para las decisiones de marketing de un destino, y ayudan a responder preguntas clave, como las siguientes:

- ¿Cómo deberían los destinos asignar su presupuesto de marketing?
- ¿Qué plataformas digitales deberían utilizarse?
- ¿Qué imágenes y contenidos deberían incluirse en las campañas de marketing?

Las plataformas digitales han tenido un papel fundamental en el crecimiento de la industria del turismo y seguirán teniéndolo. De hecho, el mundo digital tendrá un papel mucho más importante este año y en los próximos años.

- ¿A qué mercados y poblaciones debería orientarse el destino?

Es todavía más importante llevar adelante investigaciones y análisis de datos durante la pandemia, dado que los fondos disponibles para marketing son menores y los consumidores no desean viajar en este momento. Ahora los destinos necesitan comprender la tendencia de los consumidores respecto de los viajes y explicar otras perspectivas de turismo activo. Además, lo más conveniente para el destino es orientarse a turistas que tomen las precauciones de seguridad contral COVID-19, lo que exige comprender la situación actual en cuanto al COVID-19 en los mercados proveedores.

Debido a la condición en que se encuentra la industria del turismo, se analizan más exhaustivamente los presupuestos, en especial, en lo relativo al marketing. Es fundamental entonces comprender básicamente el impacto de los visitantes en la comunidad local (en términos de impuestos, gastos de visitantes, trabajos, noches de habitación u otras mediciones). Eso ayudará a los destinos a calcular el retorno generado por las campañas de marketing y a adaptar futuras campañas.

Conocimientos obtenidos de entrevistas con partes interesadas: Beneficios de las plataformas digitales

Además de ofrecer información sobre las mejores prácticas mundiales para los destinos, las entrevistas con partes interesadas también ayudaron a identificar los beneficios de las plataformas digitales.

Las plataformas digitales han tenido un papel fundamental en el crecimiento de la industria del turismo y seguirán teniéndolo. De hecho, las herramientas digitales tendrán un papel mucho más importante este y en los próximos años a medida que la industria del turismo se recupere de la pandemia, debido a su creciente escalabilidad y agilidad.

**Escalabilidad:** Mediante las plataformas digitales, los destinos pueden compartir fácilmente el contenido y los mensajes con una gran población por un costo relativamente bajo. Si bien la producción de contenido siempre implica un costo, el costo

por distribuir contenido se ha reducido de manera significativa a medida que los destinos aplican el dinero del marketing en las plataformas digitales.

**Agilidad:** Gracias a las plataformas digitales, los destinos pueden adaptar rápidamente el contenido y los mensajes al entorno actual. Por ejemplo, los destinos cambiaron de inmediato los mensajes durante la pandemia y pasaron de promover destinos a concentrarse en su abordaje sobre la seguridad. Los medios tradicionales, por otro lado, necesitan plazos más extensos y no ofrecen esta flexibilidad.

**Eficacia:** Los datos y análisis utilizados con plataformas digitales permiten que los destinos se orienten eficazmente a usuarios según las perspectivas de turismo activo y otras consideraciones psicográficas. Por ejemplo, los conceptos de marketing digital, como la búsqueda pagada, permiten que los destinos se orienten a clientes que planean viajar en el corto plazo.

**Geolocalización:** La tecnología de los teléfonos inteligentes permite a los destinos comprender mejor de qué manera viajan los visitantes, lo que genera gran cantidad de beneficios. Mediante la geolocalización, los destinos pueden obtener información sobre las características y preferencias de los visitantes, que puede utilizarse para sustentar decisiones de inversión.

Además, la geolocalización es una herramienta que permite a las DMO orientarse a turistas de mercados cercanos en épocas en las que no se pueden realizar viajes de larga distancia y atraerlos mientras se encuentran en el mercado. Esto puede utilizarse para complementar los medios de comunicación tradicionales, ya que se puede comprender mejor dónde comprar carteleras u otros espacios para colocar anuncios.

El uso de esta tecnología debe seguir las reglamentaciones en materia de privacidad de los datos. Las plataformas tecnológicas con capacidad de geolocalización siempre deben garantizar que el

Las DMO y los negocios relacionados con el turismo pueden utilizar datos para identificar tendencias en los movimientos, sentimientos de los viajeros y búsquedas en línea que puedan ayudarles a hacer marketing de sus destinos para los públicos ideales

usuario esté al tanto de su uso y que pueda negarse a compartir sus datos.

**Retorno de la inversión (ROI) en marketing:** Gracias a las plataformas digitales, los destinos pueden hacer un seguimiento de la eficacia o del ROI de las campañas de marketing digital, así como de otros indicadores clave de desempeño y de inteligencia de mercado, lo que es especialmente importante durante la pandemia dado que los presupuestos son acotados y es necesario orientarse mejor a los clientes que están listos para viajar. Hacer un seguimiento de la eficacia también ayuda a los destinos a perfeccionar y adaptar futuras campañas según el desempeño de las anteriores.

**Desarrollo de marca:** Gracias a las plataformas digitales, los destinos pueden desarrollar con rapidez marcas auténticas que pueden usarse sistemáticamente en toda la industria.

Por ejemplo, un país puede desarrollar una marca y una campaña de marketing que, a través de medios digitales, regiones y destinos locales en todo el territorio nacional puedan adoptar con facilidad y rapidez. En el pasado, los destinos tardaban años, e incluso décadas, en desarrollar orgánicamente marcas, porque a los lugares dentro del país les llevaba más tiempo adoptar la marca y los mensajes.

Como consecuencia de la pandemia de coronavirus, el comportamiento de los consumidores cambió de manera tal que influyó de inmediato en cuanto a qué estrategias de marketing de los destinos eran necesarias

Acciones recomendadas



Mejorar la infraestructura de telecomunicaciones



Crear DMO locales o regionales, y asegurar



Mejorar y ampliar las capacidades y competencias



Generar un mensaje de marca coherente mediante la colaboración digital



Utilizar análisis de datos para respaldar la toma de decisiones



Seguir contando historias con el alcance ampliado de las plataformas digitales



Adaptarse a nuevas sensibilidades de los consumidores

#### 4.2 ¿Cómo pueden los datos ayudar a las DMO y a los negocios relacionados con el turismo?

En muchos destinos, sigue habiendo dudas con respecto a cuál sería el mejor momento para la reapertura de los negocios, el mejor enfoque para hacerlo y los nuevos mercados para esa reapertura. Como se resaltó en las conclusiones de nuestra consulta, las DMO y los negocios relacionados con el turismo pueden utilizar datos para identificar tendencias en los movimientos, sentimientos de los viajeros y búsquedas en línea que puedan ayudarles a hacer marketing de sus destinos para los públicos ideales. La demanda para que vuelvan los viajes es cada vez mayor, al igual que las expectativas de que los negocios dentro de cada destino cumplan con las medidas de salud y seguridad pertinentes. El uso de contenido digital adicional y de plataformas en línea para observar las mejores estrategias para la reapertura de destinos puede aumentar los niveles de confianza entre destinos y turistas, y dar lugar a una recuperación más firme y rápida. En esta sección, indicamos algunos ejemplos que muestran de manera práctica cómo los datos pueden ayudar a las DMO y a los negocios relacionados con el turismo a transitar la etapa de la recuperación.

#### El uso estratégico de contenidos de datos y plataformas puede ayudar fácilmente a diagnosticar los cambios en el comportamiento de los consumidores en el destino

##### Comprender cómo es la nueva normalidad

Tanto turistas como destinos están aprendiendo a adaptarse a condiciones de viaje que evolucionan día a día. Como consecuencia de la pandemia de coronavirus, el comportamiento de los consumidores cambió de manera tal que influyó de inmediato en cuanto a qué estrategias de marketing de los destinos eran necesarias. Algunos de estos cambios son temporales y otros a largo plazo, y pueden identificarse si los contenidos de datos y plataformas se utilizan y de manera más eficaz.

Una de las formas de medir los sentimientos de los turistas con respecto a los viajes pospandemia es hacer un seguimiento de los cambios en los comportamientos de los consumidores. Obviamente, tras la llegada de la pandemia mundial, la demanda de medidas de salud y seguridad adicionales, servicios

#### A medida que las conductas de viaje se adapten a nuevos patrones, se puede medir qué tan temporales o permanentes estos cambios pueden ser monitoreando el posible uso de diversos medios de transporte (como vuelos)

sin contacto y otros planes de gestión de riesgos ha crecido.

Según una encuesta de Bloom Consulting realizada en abril de 2020, casi la mitad de los encuestados que tenían planeado viajar por placer dijeron que quizás cambiarían los destinos respecto de los que tenían planeado antes de la pandemia. Cuando se consultaron qué factores influían en el cambio de las preferencias, las respuestas más comunes fueron una gobernanza pública efectiva y buena infraestructura sanitaria (53 %), seguidas de menos aglomeraciones de personas y mucha higiene (39 %).<sup>10</sup> También ha cambiado el tipo de viajes, con consumidores que prefieren viajes a menor distancia, que suelen ser nacionales.

El uso estratégico de contenidos de datos y plataformas puede ayudar fácilmente a diagnosticar los cambios enumerados anteriormente en el comportamiento de los consumidores en el destino. El análisis de las búsquedas en línea de vuelos puede avalar la explicación de que las actuales tendencias de viaje se inclinan fuertemente hacia viajes nacionales y de corta distancia. También pueden mapearse los intereses de los consumidores mediante un análisis total de las consultas en motores de búsqueda, por ejemplo, utilizando Google Trends, en relación con varios modos o tipos de viajes, como “viajes por carretera”, “destinos remotos” y “vacaciones en

**Gráfico 16: Interés de viaje en Argentina: búsquedas de vuelos y alojamientos en 2020**



casa”. La información sobre salud y seguridad de un determinado destino puede ponerse a disposición de los turistas en línea, y el tráfico web resultante puede monitorearse para determinar el interés de los turistas y la eficacia de las actividades de extensión.

Si bien la duración de estos cambios en los comportamientos depende en gran medida de la situación de la pandemia de coronavirus mundial, puede señalarse que el deseo de viajar después haber experimentado restricciones para hacerlo es especialmente alto. Los destinos pueden informar a los viajeros sobre la seguridad y la preparación de los negocios locales para cumplir con las expectativas de los consumidores. La inspiración de viajar ofreciendo contenidos y mensajes digitales cuidadosamente seleccionados para los turistas mejorará el desempeño de un destino y la recuperación de su sector turístico.<sup>11</sup>

#### Análisis de los cambios de comportamientos de viaje

A medida que los comportamientos de viaje se adaptan a nuevos patrones, puede medirse qué tan temporales o permanentes estos cambios pueden ser monitoreando el posible uso de diversos medios de transporte (como vuelos) y servicios de alojamiento. Por ejemplo, con los datos de viajes de Google se puede predecir de qué mercados provendrá la recuperación de Argentina, ya que el interés que genera un destino se mostrará a través de las búsquedas en línea de vuelos y alojamientos.

Los datos del panel de información de viajes de Google pueden ayudar a predecir la recuperación de varias maneras.<sup>12</sup> En el gráfico 16, se muestran 28 días de búsquedas de vuelos y alojamientos para Argentina, en comparación con el mismo período hace un año. Las búsquedas de vuelos internos

desde dentro de Argentina han caído un promedio del 88 % desde abril hasta septiembre de 2020, lo que refleja la estricta prohibición a los viajes aéreos establecida para los argentinos durante ese período. En marzo, los viajes internos fueron limitados por un confinamiento impuesto por el Gobierno en la mayoría del país, pero, especialmente, en el área metropolitana de Buenos Aires. La demanda de mercados emisores internacionales, como aquellos en Europa y Norteamérica, también experimentó una fuerte caída durante este período, lo que refleja el cierre de todas las fronteras internacionales que decretó el Gobierno.

En noviembre de 2020, los Gobiernos de la Provincia y de la Ciudad de Buenos Aires relajaron las restricciones a la circulación, y el Gobierno nacional anunció un plan para permitir el regreso de los vuelos comerciales nacionales e internacionales, con la implementación de pruebas obligatorias de COVID-19 y otros protocolos. Estas señales positivas coincidieron con un repunte en la actividad de búsqueda en Google.

A partir de septiembre de 2020, los vuelos internacionales a Argentina, así como las reservas de alojamiento por parte de no residentes, comenzaron a mostrar signos de recuperación. Las reservas de vuelos y alojamiento nacionales también mostraron signos de recuperación en el último trimestre del año. Si bien en un principio el ritmo de las búsquedas internacionales era lento en comparación con los niveles del último año, para fines de diciembre, la demanda de viajes tanto nacionales como internacionales se había recuperado y había vuelto a, aproximadamente, la misma posición: un 42 % y un 45 % menos en comparación con 2019, respectivamente.

Los datos de viajes de Google pueden mostrar cómo se ha desarrollado el uso del destino desde la perspectiva de la ciudad si se analizan las búsquedas de vuelos a ciudades argentinas y cómo ha cambiado la naturaleza de la demanda de alojamiento si se segmentan las búsquedas de alojamiento por tipo.

### 4.3 Acciones recomendadas

#### Recomendación 1: Mensajes mediante la colaboración digital

Las DMO, dirigidas por el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) y el sector privado deben alinear las tácticas y los mensajes de marketing. Esto debe incluir mejorar las relaciones entre las entidades gubernamentales regionales y locales, las plataformas digitales internacionales y los negocios locales para desarrollar una visión común y una estrategia colectiva para el destino.

El INPROTUR debe liderar este proceso apoyando la integración de segmentos de audiencias de socios de viajes y desarrollando un marco estratégico de contenido para los mensajes en todos los canales de comunicación.

Las herramientas digitales pueden apoyar este proceso con plataformas de medios comunes, marcas, mensajes y una estrategia integrada. Esto permitirá que el marketing cooperativo y el contenido compartido presenten un mensaje de marca uniforme y poderoso.

Para asegurar que esta estrategia sea eficaz, los entes regionales de turismo y las cámaras de turismo deben trabajar para fomentar y nutrir la confianza entre las entidades de los sectores público y privado en los niveles provinciales y locales. Las asociaciones más sólidas llevarán a una mejor colaboración y uso compartido de datos entre organizaciones del sector público y líderes comerciales, y ayudarán a alinear intereses.

Además de generar vínculos con las partes interesadas de la actividad turística local, los destinos deben desarrollar relaciones estratégicas, según corresponda, con prestadores turísticos de todo el mundo, como agencias de marketing, compañías de datos, agencias de viajes en línea y otros actores. Si bien Argentina es la tercera economía más grande de Latinoamérica, el país todavía necesita desarrollar mejor su marca nacional como destino, lo que, a menudo, se ve eclipsado por el tumulto económico, las crisis de divisa y de deuda, y la volatilidad política.

Según el Índice de Competitividad de Turismo del Foro Económico Mundial (World Economic Forum's tourism competitiveness index), Argentina tiene un puesto elevado únicamente en recursos culturales y naturales, pero tiene un puesto menos favorable en cuanto a seguridad, el entorno comercial en general, sustentabilidad ambiental e infraestructura.<sup>13</sup> Cambiar la imagen del país ayudará a las DMO de Argentina a desarrollar nuevas relaciones en la industria y mejorar aquellas existentes.

#### Recomendación 2: Mejorar y ampliar las capacidades digitales

El INPROTUR y las DMO locales deben dedicar tiempo a educar a los negocios locales sobre las mejores prácticas digitales y brindar asistencia cuando sea necesario. A las DMO que se concentraron en mejorar el ecosistema digital del destino, esto les resultó útil para concentrarse en ayudar a los negocios del sector privado a solucionar determinados problemas digitales (como actualizar sitios web, asegurarse de que la información de búsquedas de Google estuviera completa, cargar nuevas imágenes, habilitar la posibilidad de realizar transacciones digitales y responder a reseñas).

En especial, el INPROTUR y las DMO locales pueden crear giras de negocios, seminarios web y otros materiales educativos para ayudar a los negocios locales a evaluar su presencia digital en diversas plataformas. Esto permitirá a los negocios identificar de qué manera pueden mejorar su presencia digital y establecer prioridades de modo que puedan concentrarse, en primer lugar, en aquellos problemas que puedan resolverse más rápido.

Los destinos pueden trabajar con las universidades locales, agencias de viajes en línea y otras empresas de turismo internacionales para elaborar cursos y oportunidades de capacitación a fin de mejorar las habilidades digitales de los empleados y las pymes dentro del sector turístico local. Estas entidades también pueden desarrollar una incubadora digital en la que pueden colaborar para crear y poner en marcha iniciativas digitales en todo el destino.

Aumentar la presencia digital de los negocios del sector privado mejorará el ecosistema digital del destino y lo hará más atractivo para posibles turistas.

De manera más general, los gobiernos nacionales, provinciales y locales deben garantizar que los planes de estudio actuales de educación y capacitación incluyan una preparación adecuada en materia de competencias digitales para los futuros trabajadores,



lo que incluye a la industria turística. Argentina tiene un puntaje deficiente en el componente de “preparación para la transformación económica” (economic transformation readiness) del Índice de Competitividad Mundial del Foro Económico Mundial, lo que refleja la necesidad de preparar a su fuerza de trabajo para los “empleos y mercados del futuro”<sup>14</sup> El Gobierno nacional también debe garantizar que la política del mercado laboral respalde la nueva capacitación de la fuerza laboral existente para que pueda trabajar de manera eficaz con las tecnologías digitales más recientes.

Argentina podría seguir el ejemplo de Nigeria, que se asoció con Google para lanzar el programa Digital Skills for Africa (Habilidades digitales para África). En 2016, el programa ayudó a las personas y a las empresas dentro de África a mejorar sus habilidades digitales y a tener éxito en línea. El programa también proporcionó cursos en línea, herramientas y capacitación digital en persona de manera gratuita a educadores, personas que buscaban trabajo y empresas.

En Georgia, la industria del turismo recientemente comenzó a abordar el problema con la educación sobre plataformas digitales. La Asociación de Turismo Nacional de Georgia (Georgia National Tourism Association, GNTA) (la organización de turismo nacional que tiene la tarea de promocionar el turismo en Georgia) desarrolló la comunidad de guías locales en colaboración con Google. En este

programa, Google ofreció talleres de “formación de instructores” en que se capacitó a un puñado de partes interesadas del turismo local en materia de plataformas digitales. Luego, estos expertos locales aprovecharon sus nuevos conocimientos para ayudar a los negocios con sus necesidades digitales. Además de la comunidad de guías locales, durante la pandemia, alrededor de 700 representantes de la industria de viajes y hospitalidad asistieron a un taller en línea de la GNTA en que Google y otros expertos digitales enseñaron a los participantes sobre las plataformas digitales y la mejor forma de aprovecharlas para lograr el avance de la industria turística.

#### Recomendación 3: Asegurar financiamiento de DMO

A medida que la función de las DMO se desarrolla y pasa del marketing del destino a la de marketing y administración del destino, es cada vez más importante que las DMO en Argentina establezcan un financiamiento seguro. La pandemia sólo complicará esta difícil tarea. Debe priorizarse el marketing de destinos nacionales en Argentina para evitar la erosión continuada de su participación en el mercado a lo largo del tiempo. Si bien será difícil conseguir financiamiento durante la pandemia, es una inversión fundamental que ayudará a acelerar la recuperación de la industria del turismo.

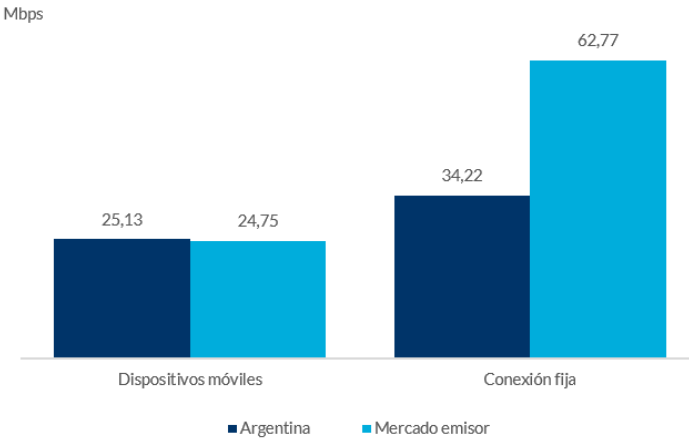
Las DMO deberán comprometer una importante cantidad de recursos (tanto de tiempo como dinero) para alcanzar las metas adicionales vinculadas con la administración del destino, por ejemplo, el desarrollo económico, la creación de la marca del destino y la mejora del ecosistema digital.

Las DMO en Argentina deben trabajar con su gobierno local y con el sector privado para garantizar que el financiamiento actual esté garantizado y para explorar opciones de financiamiento adicionales. El INPROTUR es financiado a través de un mecanismo de asociación pública-privada, y este modelo podría copiarse y ampliarse a DMO regionales.

Las DMO en todos los niveles deberán explicar cómo sus responsabilidades respaldan un desarrollo económico más amplio y ayudar a convertir al destino en un lugar atractivo para vivir, trabajar y visitar. Los análisis de datos y las investigaciones desempeñarán un papel fundamental para comunicar este mensaje de manera eficaz.

El diseño del financiamiento y la estructura del INPROTUR pueden funcionar bien si se administran de manera eficaz, y Argentina se beneficiará de seguir el ejemplo de países como Panamá y los Estados Unidos. Los dos países han creado organizaciones en función de asociaciones entre los sectores público y privado (PROMTUR en Panamá y Brand USA en los Estados Unidos), que trabajan para lograr mensajes de marca unificados y uniformes. El financiamiento de Brand USA proviene de aportes de más de 700 organizaciones asociadas que son igualados por los cargos pagados por los turistas internacionales que visitan los Estados Unidos en virtud del programa de exención de visado (Visa Waiver Program). En cambio, PROMTUR es financiado principalmente por una tarifa aeroportuaria para pasajeros internacionales.

**Gráfico 17: Velocidad promedio de conexión a Internet**



\* Los mercados emisores principales para Argentina en 2019 incluyeron países como: Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Bolivia y los Estados Unidos.

**Recomendación 4: Utilizar análisis de datos para respaldar la toma de decisiones**

Los destinos de todo el mundo comprenden cada vez más la importancia de los datos y de los beneficios que estos brindan a la hora de tomar decisiones estratégicas y de marketing.

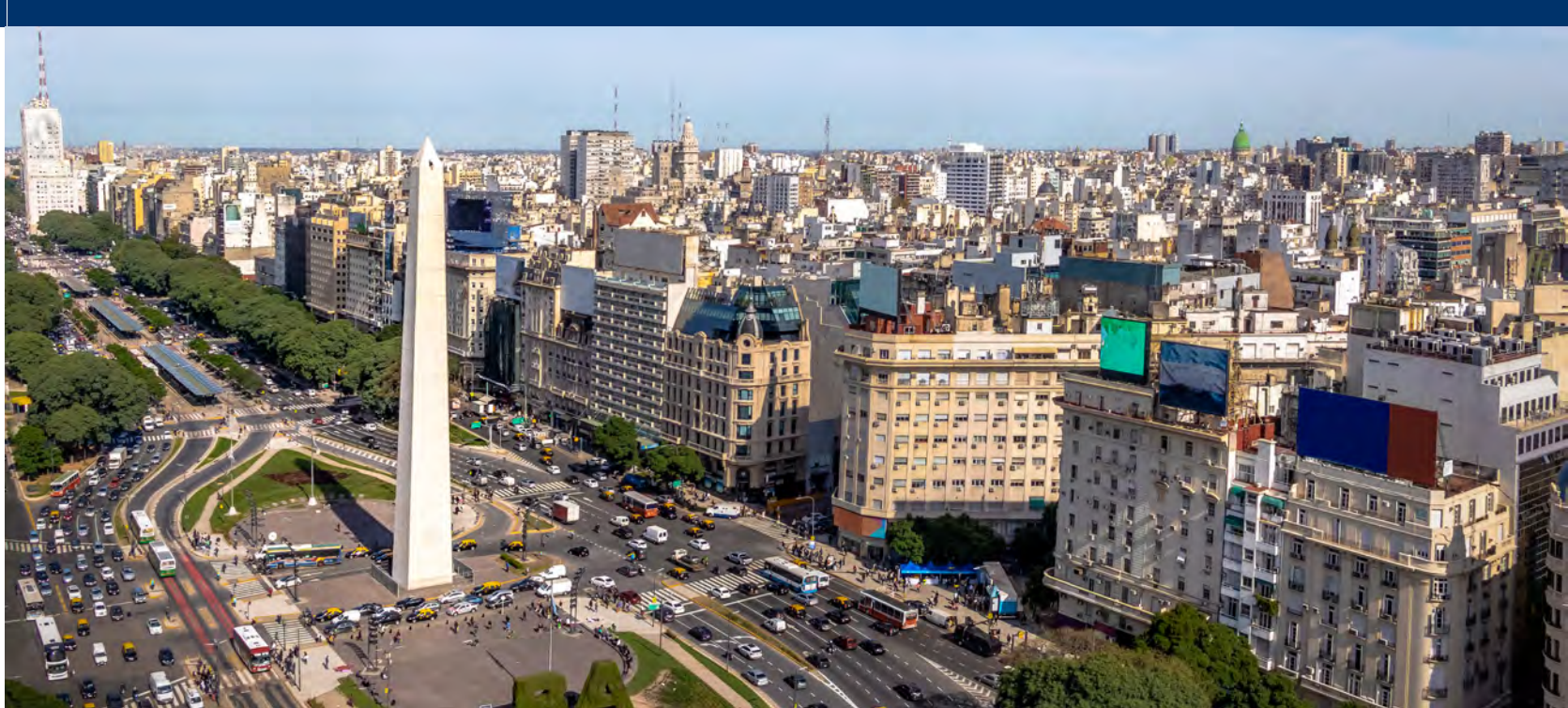
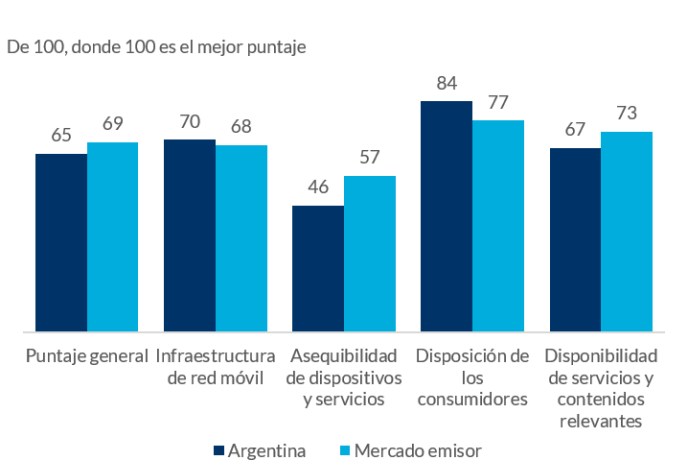
De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): "... la crisis ha puesto en evidencia las falencias existentes en cuanto a la disponibilidad de datos oportunos, comparables y detallados en situaciones que evolucionan con rapidez. Se necesitan indicadores confiables y coherentes para evaluar la eficacia de programas e iniciativas, y monitorear los avances en la recuperación y resiliencia del turismo."<sup>15</sup>

Con respecto a las decisiones estratégicas, los análisis de datos pueden ayudar a obtener fondos para el turismo al permitir comprender los aspectos básicos del impacto que tienen los visitantes en la comunidad local y también ayudar a determinar cómo asignar el presupuesto entre prioridades que compiten.

Este análisis tiene un papel fundamental en el marketing, en especial, a medida que una parte más importante del marketing de los destinos pasa de los medios tradicionales a los digitales. Los datos totales y anonimizados de las plataformas digitales sobre la demografía y las preferencias de los consumidores ayudan a los destinos a determinar los grupos de consumidores objetivo, las plataformas más eficaces para orientarse a esos grupos y los mensajes y contenidos más adecuados para vincularse con diversos segmentos de consumidores.

Dada la importancia del análisis de datos y el impacto que este puede tener en la recuperación del turismo, el INPROTUR y las DMO regionales deberían trabajar

**Gráfico 18: Puntaje de conectividad móvil**



con operadores de telefonía móvil, compañías de tecnología y negocios de turismo locales para obtener datos totales sobre indicadores clave (p. ej., cantidad de visitas, disponibilidad de vuelos, etc.) e información (p. ej., obstáculos para viajar, ideas erróneas) para mercados emisores de viajes actuales y potenciales para Argentina. Estos datos pueden ayudar a priorizar los mercados emisores y a elaborar estrategias de marketing adaptadas a diversos segmentos de consumidores. El contenido obtenido de públicos anonimizados y de los conocimientos que se extraigan también puede ayudar a adaptar el contenido del marketing para cada etapa del recorrido del viaje dentro de estos mercados. Los datos totales y anonimizados también pueden utilizarse para elaborar y monitorear KPI, vinculando objetivos de campañas e iniciativas con resultados comerciales, y pueden incluir métricas, como visitas al destino, ocupación hotelera, ingreso por turista, etc. Estos tipos de análisis también pueden realizarse sobre una base incremental, lo que puede ser importante para determinar la escala de futuras campañas de marketing. Los asesores y las compañías de tecnología están bien posicionados para respaldar a las DMO en la creación de un ecosistema de datos con las partes interesadas clave de un destino. El INPROTUR y las DMO regionales deben explorar si este respaldo sería útil para utilizar en mayor medida el análisis de datos.

El Ministerio de Turismo y Deportes, y las DMO regionales están posicionados para tener un papel fundamental en alentar el uso de análisis de datos en pymes de turismo en Argentina a través del desarrollo de iniciativas orientadas a apoyar la integración de

estas tecnologías y fomentar una perspectiva digital. Las iniciativas pueden variar desde programas de mentoría en persona y eventos de extensión al público hasta el desarrollo de aceleradoras e incubadoras de viaje y tecnología, y programas de financiamiento e incentivos.

Argentina ha sido proactiva en el uso de la inteligencia artificial en análisis de datos relacionados con el turismo y debe seguir explorando dicho uso. El Gobierno argentino está probando un motor de análisis predictivo creado por la empresa emergente israelí SparkBeyond para identificar qué regiones pueden flexibilizar primero las restricciones y cuáles deben permanecer en confinamiento. El proyecto utiliza datos del Ministerio de Salud, así como cientos de fuentes de datos externos.

También puede aprender de lo que otros países han hecho en este espacio. Por ejemplo, en México, en 2018, BBVA Bancomer y la Secretaría de Turismo de México (SECTUR) se asociaron en un proyecto denominado "Big Data y turismo" para crear nuevos conocimientos en función de los patrones de gastos de visitantes nacionales e internacionales de México. En el proyecto se recabaron datos de 86 millones de titulares de bancos nacionales y extranjeros durante un período de un año en más de 12 áreas de todo México.

**Recomendación 5: Mejorar el acceso a la infraestructura de telecomunicaciones**

La infraestructura sigue siendo un problema en Argentina, a pesar de que partes del país (principalmente las ciudades más grandes)

recientemente desarrollaron infraestructura de telefonía móvil y de banda ancha. Las velocidades de datos móviles en Argentina son similares a las de los mercados emisores (gráfico 17), lo que es atractivo para los turistas interesados en viajar a un destino latinoamericano. Sin embargo, fuera de las ciudades principales, puede ser difícil acceder a conexiones confiables y de alta velocidad.

En Argentina, existen los suficientes prestadores de servicios de telefonía móvil para hacer que el servicio móvil sea más accesible para algunos argentinos, ya que los costos en términos reales han disminuido en los últimos años. No obstante, la desigualdad en los ingresos sigue siendo elevada en Argentina, y el alto nivel de desempleo, los ingresos promedio bajos y la pobreza generalizada significan que el acceso a telefonía móvil e Internet de banda ancha está fuera del alcance de muchos argentinos, ya que la capacidad de costearlos sigue siendo su mayor obstáculo en cuanto a conectividad móvil (gráfico 18).<sup>16</sup>

La infraestructura de telecomunicaciones ubicada en partes rurales y remotas de Argentina debe mejorarse. El Gobierno debe trabajar junto con el sector privado para facilitar la inversión en infraestructura y su desarrollo. En los últimos años, la inversión en infraestructura del sector privado ha sido limitada por una importante incertidumbre en cuanto a políticas.

Entre los países que procuran abordar problemas similares de manera proactiva, se encuentra Panamá, que está impulsando el avance de la innovación tecnológica y de Internet a fin de lograr un crecimiento más fuerte de la economía basada en los servicios. Desde 2003, cuando las telecomunicaciones mediante líneas fijas pasaron del monopolio de Cable & Wireless Communications a un mercado abierto y competitivo, el país se convirtió en líder en innovación tecnológica en Latinoamérica y en la primera economía latinoamericana en instalar 4G. La Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental tuvo un papel clave en la transformación. El país también tuvo éxito al desarrollar regiones periféricas que antes eran desfavorecidas en cuanto a conectividad digital, lo que, posteriormente, benefició el turismo en estas regiones.

En Ucrania, la infraestructura de telecomunicaciones y banda ancha está bien desarrollada, pero el país sigue implementado políticas para mejorar aún más la conectividad, en particular, en áreas rurales. En

julio de 2020, el Ministerio de Transformación Digital estableció un objetivo de cuatro años de brindar a la población rural una velocidad mínima de ancho de banda de fibra de 100 Mbps. También tiene la intención de utilizar asociaciones públicas y privadas para aumentar el porcentaje de la población rural del país que tiene acceso a la banda ancha del 65 % al 95 %.

### **Recomendación 6: Respaldo los sueños de viajar con registros de historias digitales**

Los viajeros siguen soñando y estarán listos para viajar cuando esto sea seguro. La industria del turismo en Argentina debería concentrarse en llevar adelante iniciativas de marketing para viajes nacionales y regionales mientras están vigentes las inquietudes respecto de la seguridad y las restricciones relacionadas con los viajes internacionales. La oportunidad interna en Argentina es significativa debido a la demanda de viaje reprimida. El Gobierno nacional impuso algunas de las restricciones sobre el movimiento más severas y perdurables. Dado que muchos residentes se quedaron en casa desde marzo, muchos estarán listos y motivados para viajar a medida que las condiciones lo permitan. Las condiciones económicas internas también harán que muchos argentinos viajen de manera local en lugar de hacer viajes internacionales. El peso argentino, cada vez más debilitado, hace que los viajes internacionales en dólares sean cada vez más costosos y accesibles para menos argentinos. Muchos residentes optarán por los viajes internos y renunciarán a un viaje internacional, lo que podría impulsar la recuperación de la industria interna.

### **Adoptar con cuidado una amplia gama de prácticas digitales puede ubicar a un destino en una mejor situación que le permita aplicar estrategias que sean el resultado de un mayor uso de plataformas y contenidos digitales**

Las DMO en destinos nacionales clave deben concentrar las iniciativas en el mercado emisor interno clave de Buenos Aires para impulsar la demanda de viajes. Muchos destinos hicieron que las iniciativas de marketing se dedicaran a los viajes nacionales, lo que no es sorpresa dadas las restricciones y las inquietudes respecto de la seguridad relacionadas con los viajes internacionales. Las plataformas digitales tienen una posición única para mantener a la Argentina como una primera opción de destino.

Las plataformas de redes sociales están subutilizadas en Argentina, en especial, cuando el uso se compara con el de los mercados emisores. Las DMO en Argentina deben educar a los negocios de turismo locales respecto de cómo utilizar las redes sociales de manera eficaz (lo que incluye YouTube) para registrar historias, una iniciativa sumamente eficaz y de bajo costo que resuena con innumerables consumidores que usan plataformas de redes sociales con frecuencia en mercados emisores.

Durante la pandemia, muchos destinos hicieron que las iniciativas de marketing comenzaran a respaldar los sueños de viajar mientras continuaban las restricciones a los viajes. Por ejemplo, en Puerto Rico, Discover Puerto Rico creó la campaña de marketing “All in Good Time” (Todo a su momento) mientras se propagaba la pandemia. La campaña incluía videos y vivos de Instagram con el objetivo de mantener a Puerto Rico como un destino atractivo para futuros turistas. En muchos destinos de todo el mundo se aplicó un enfoque de marketing similar. Lo que distinguió el caso de Puerto Rico fue, sin embargo, que también lanzó una serie de recorridos turísticos guiados en vivo mediante Google Earth, y fue el primer destino que lo hizo. Los recorridos en vivo, que duraban alrededor de 30 minutos y que podían ver los consumidores en Facebook, presentaban una representación en 3D de un lugar principalmente mediante imágenes satelitales.

En Portugal, se utilizó otro enfoque, en el que la oficina de turismo nacional, Turismo de Portugal, lanzó su campaña de marketing “É tempo de parar” (Es tiempo de parar) en la que se hablaba sobre la importancia de hacer una pausa y “mudar o nosso pequeno mundo, para recalibrar o caminho da humanidade...” (cambiar nuestro pequeño mundo para recalibrar el camino de la humanidad). Cuando llegue el momento, las plazas, los monumentos, la naturaleza y los paisajes seguirán estando allí a la espera de visitantes. Las condiciones locales dictarán cuánto alentar los viajes o si los turistas deben detenerse y esperar, pero igualmente soñar.

### **Recomendación 7: Adaptarse a nuevas expectativas de los consumidores**

El comportamiento de los viajeros consumidores cambió debido a la pandemia, y es probable que continúe haciéndolo incluso a medida que los viajes se recuperen. Las estrategias de marketing de los destinos deben reflejar estos nuevos comportamientos, apuntar potencialmente a

nuevos mercados y tener en cuenta otros aspectos demográficos y psicográficos de los consumidores.

En el contexto actual es fundamental infundir confianza en los consumidores. Las entrevistas con las partes interesadas sugieren que los consumidores tienden a confiar más en el marketing que llevan adelante organizaciones oficiales, por lo que el INPROTUR y las DMO regionales tienen una ventaja, pero también una mayor responsabilidad de desarrollar de manera coherente (y de financiar) campañas de marketing y otros mensajes tanto en los períodos de actividad como de inactividad. Eso también significa que las DMO tienen la responsabilidad adicional de brindar información precisa y de buena calidad sobre las condiciones locales actuales, y no solo de intentar vender el destino.

### **En el contexto actual es fundamental infundir confianza en los consumidores**

Los destinos deben continuar informando a los posibles viajeros sobre los protocolos de salud y seguridad locales, lo que ayuda a generar confianza. A medida que la DMO se consolide como fuente de información de calidad, la confianza de los visitantes potenciales será fundamental para generar demanda de viaje una vez que las condiciones sean las adecuadas.

En Argentina, las campañas en torno al tema de “Nos cuidamos entre todos” (We all take care of one another) fueron comunes en muchas DMO, lo que alentó a los residentes a permanecer en sus hogares y a cumplir con los protocolos de confinamiento. Las DMO también tuvieron un papel activo en brindar información sobre las condiciones actuales en las regiones respectivas y, por lo general, alentaron a los no residentes a que no viajaran ni visitaran los destinos durante la pandemia. A medida que se flexibilicen las restricciones a los viajes, las DMO en Argentina pueden tener un papel clave de brindar información a visitantes potenciales sobre las medidas de seguridad y las condiciones locales. La información precisa puede generar confianza e impulsar la demanda de viajes en mercados emisores clave.

Argentina debe seguir las mejores prácticas y adaptar los contenidos digitales para mantener su compromiso con los turistas. Los eventos que solían realizarse de manera presencial pueden pasar a formatos en línea, como conciertos, espectáculos, torneos y juegos. Por

ejemplo, en la actualidad muchos artistas ofrecen sus espectáculos mediante transmisiones en directo en lugar de realizar conciertos presenciales.

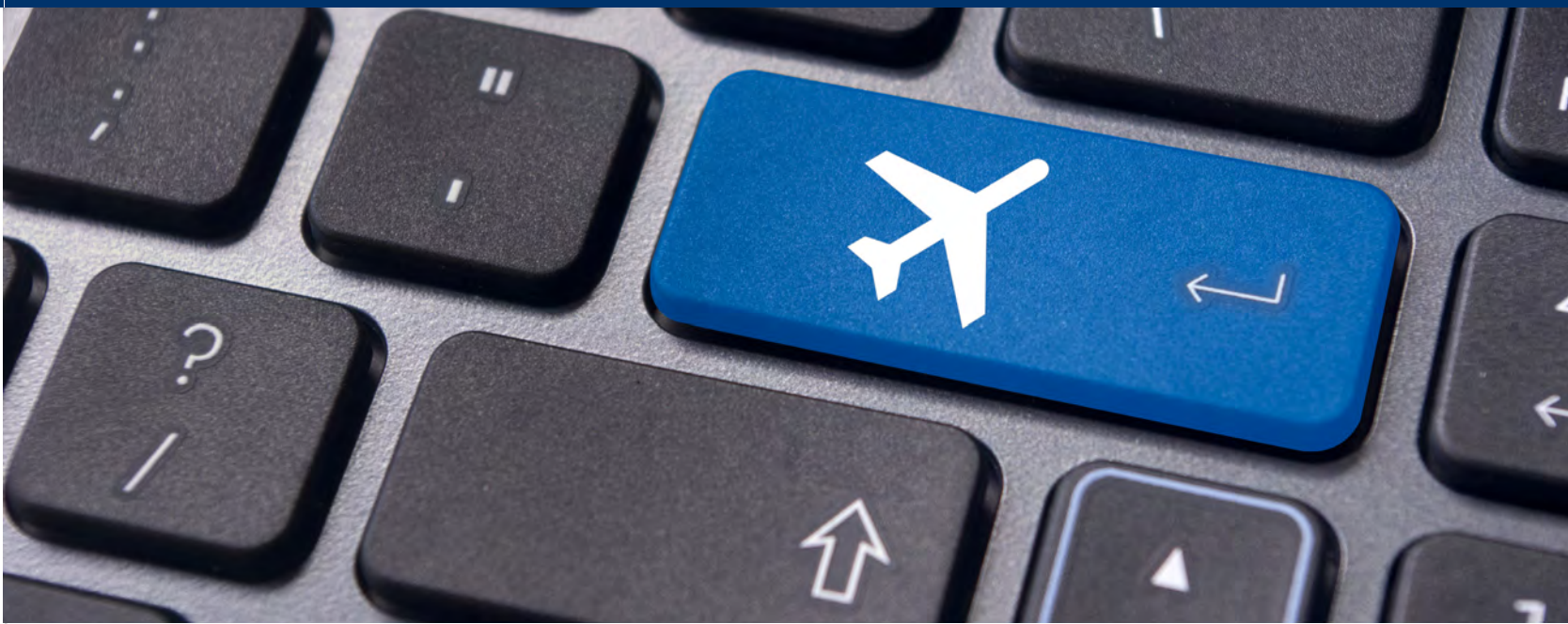
La situación de crisis del turismo presenta la oportunidad de desarrollar contenidos entretenidos e interesantes que promuevan la cultura, la historia y los paisajes de Argentina. Algunos destinos, por ejemplo, han preparado clases de cocina, música o danzas locales, mientras que otros ofrecen yoga virtual en lugares pintorescos o frente a atractivos famosos. Además de contenido de video, algunos destinos elaboraron juegos, rompecabezas y otras actividades para interactuar con los consumidores.<sup>17</sup>

#### 4.4 El futuro de la digitalización en el sector turístico

Cuando los negocios adaptan los procesos digitales existentes para adecuarse mejor al entorno de la recuperación y al futuro de la industria del turismo, generan una mayor productividad, lo que provoca un efecto dominó en toda la economía. Estas inversiones digitales alientan a los destinos a volverse más creativos y competitivos para atraer la demanda de viajeros, y, simultáneamente, mejorar sus propias prácticas comerciales.

Adoptar con cuidado las mejores prácticas digitales puede ubicar a un destino en una mejor situación que le permita aplicar estrategias que sean el resultado de un mayor uso de plataformas y contenidos digitales. Proporcionar un modelo de negocios actualizado puede estabilizar el ámbito laboral e incentivar al mismo tiempo que el turismo se aborde desde una perspectiva más inteligente e innovadora. Por ejemplo, el uso interno de la computación en la nube crea un entorno que puede transferirse para aquellos destinos que pueden manejarse desde cualquier lugar con un acceso confiable a Internet. La implementación externa de tecnologías, como la inteligencia artificial (IA), puede ayudar a los turistas a explorar o reservar desde los sitios web del destino mediante el uso de chatbots. Esta expansión puede constituir una valiosa fuente de datos para que los destinos puedan medir cómo interactúan las personas con su sitio web. Además, con los contenidos generados por los usuarios que se recaben de las plataformas de redes sociales se puede crear un registro de la imagen que el destino ha generado entre sus viajeros. Todas estas prácticas pueden contribuir a desarrollar campañas efectivas orientadas a grupos con los conocimientos obtenidos por haber ampliado la recopilación de contenidos

de datos de los viajeros. A medida que los destinos puedan comprender mejor a sus turistas mediante la recopilación y el monitoreo de datos eficientes la relación entre negocios de turismo y consumidores puede crecer.<sup>18 19</sup>



## 5 Perspectiva respecto de los viajes

En este capítulo se examinan las perspectivas para el turismo en Argentina en dos situaciones hipotéticas. Esto incluye una perspectiva de referencia y un análisis de una “perspectiva de oportunidad” alternativa que incorpora los beneficios de las recomendaciones combinadas antes

### 5.1 Perspectiva de referencia

**La recuperación a nivel mundial dependerá en gran medida de que se logre controlar de manera generalizada la pandemia de coronavirus, que continúa extendiéndose y resurgiendo en muchos países.**

Para la recuperación a corto plazo sigue siendo fundamental apoyar los viajes nacionales y de corta distancia, así como que los destinos remotos estén preparados para recibir segmentos de visitantes menos interesados en las ciudades. El turismo también se está revitalizando con el renovado movimiento de viajeros internacionales entre países donde la pandemia se ha propagado con menos intensidad.

**Se prevé que, para 2024, las visitas a Argentina con noches de estadía superarán los niveles de 2019 y alcanzarán un total de 25,9 millones de visitas para 2025.**

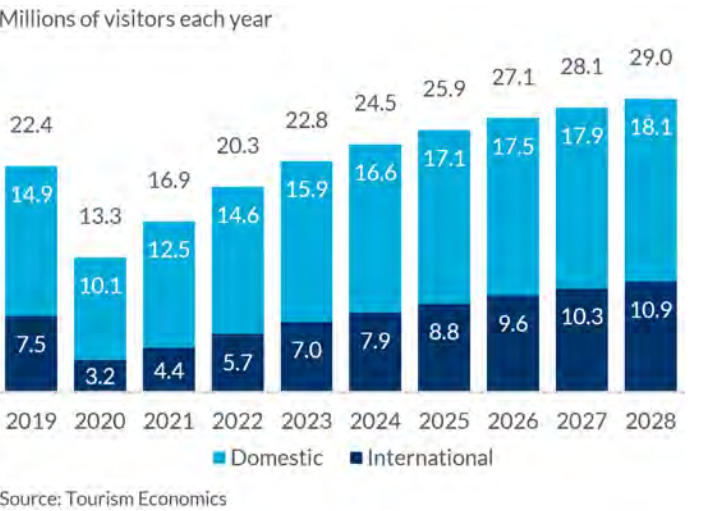
Esta recuperación se producirá, al menos al principio, gracias al crecimiento del turismo nacional. Los cambios a corto plazo hacia los viajes nacionales y de menor duración contribuirán al porcentaje interno del 74 % de visitas totales a Argentina con noches de estadía en 2021. Para 2028, el porcentaje interno de visitas con noches de estadía volverá a ser del 62

%, un 4 % menor que en 2019. El crecimiento en las visitas nacionales ayudará a que, para 2023, se pueda regresar a los niveles de 2019, mientras que las visitas internacionales no superarán los valores de 2019 sino hasta 2024.

**La recuperación de los aportes totales de los viajes y del turismo al PIB se acelerará en 2021, pero se mantendrá en niveles inferiores a los que existían antes de la pandemia hasta 2026.**

Se prevé que el aporte de los viajes y del turismo al PIB aumentará un 17 % en 2021 hasta alcanzar un

Gráfico 19: Visitas con noches de estadía durante el período previsto



total de USD 29.900 millones. Este valor agregado para 2021 se mantendrá a solo un 72 % respecto de los niveles de 2019. Los aportes de los viajes y del turismo al PIB y, por ende, a la economía argentina, alcanzarán los USD 41.600 millones para 2026.

**Los aportes al empleo totales resultantes de los viajes y del turismo a Argentina se mantendrán en niveles inferiores a los de 2019 durante todo el período previsto, lo que respaldará un total de 1,3 millones de empleos en 2028. Hasta 2028, no se producirá una recuperación completa hasta alcanzar los niveles de 2019.**

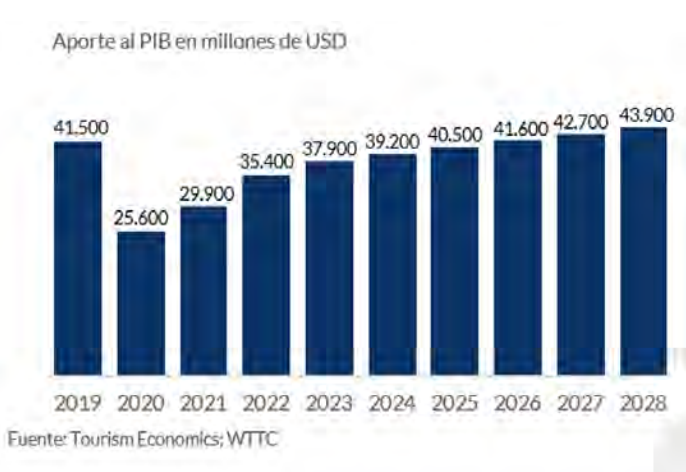
La mayoría de los nuevos empleos se generarán durante 2021 y 2022, seguido por un ritmo más lento de recuperación hasta 2028.

5.2 Perspectiva de oportunidad

**El perfil de recuperación de los visitantes que ingresan en el país y de los nacionales varía significativamente según las distintas situaciones hipotéticas. Las incertidumbres en torno a estas proyecciones implican, en parte, el grado en el cual la pandemia de coronavirus continúe impactando en el turismo mundial.**

Por ejemplo, si se lograra una amplia distribución de vacunas en 2021 y una inmunidad efectiva contra la infección y transmisión, las restricciones actuales podrían reducirse con más rapidez, lo que facilitaría una rápida recuperación y limitaría el daño permanente a la economía mundial. Esto permitiría regresar más rápido a los niveles pico de 2019. Sin embargo, si el nivel de infección continuara en aumento, y la distribución de vacunas se retrasara

Gráfico 20: Aporte de los viajes y del turismo a la economía argentina



(o su efectividad fuera inferior a la prevista), las probabilidades de riesgos de pérdida serían mayores. Ante el resurgimiento de restricciones de viaje en áreas donde las tasas de infección comenzaron a subir nuevamente, las previsiones de recuperación pueden ser cada vez más volátiles.

**La recuperación también depende de las medidas que gobiernos, negocios y personas físicas adopten en respuesta a la crisis.**

Controlar mejor la pandemia de coronavirus ayudará a la recuperación de la industria de los viajes y el turismo, y a que se pueda regresar más rápido a los niveles de visitas previos a la pandemia. Sin embargo, la caída en los sentimientos de los viajeros y un crecimiento económico más lento pueden frenar la recuperación del sector incluso después de que las restricciones a los viajes se hayan levantado. También puede haber limitaciones en cuanto al abastecimiento, lo que se refleja en el cierre de muchos prestadores como consecuencia de la crisis.

**Las DMO, los negocios relacionados con el turismo y otras partes interesadas de la industria del turismo, así como los responsables de formular políticas, pueden desempeñar una función en la mitigación de estos problemas y en respaldar un nuevo crecimiento.**

Entre las medidas proactivas que pueden tomarse se incluye la inversión en infraestructura de turismo, como aeropuertos y transporte local, una revisión de las políticas impositivas y de los incentivos de inversión para facilitar la inversión del sector privado en empresas de viajes y turismo, y medidas para mitigar la aversión al riesgo de los turistas.

Gráfico 21: Aporte de los viajes y del turismo al empleo en Argentina



**También ayudará a la recuperación del turismo utilizar de manera más adecuada los datos y los contenidos y las plataformas digitales.**

Invertir en un uso más amplio de las plataformas digitales y en la aplicación de las demás medidas recomendadas más arriba promoverá que se utilicen más las plataformas. La creación de modelos del aporte del contenido digital al crecimiento del sector turístico en las secciones 3.5 y 3.6 se ha ampliado para que cubra el período previsto. Una perspectiva de referencia considera que, en los próximos cinco años, las plataformas digitales se usarán constantemente para planificar viajes. Una perspectiva de oportunidad estimada tiene en cuenta un mayor uso de herramientas digitales por parte de los viajeros al momento de planificar. Los prestadores de servicios turísticos facilitan esto al realizar inversiones para cubrir las deficiencias históricas y cumplir con la mayor demanda de información y servicios digitales. Se ha calculado el impulso relacionado en la actividad que implican las tendencias históricas y la mayor cantidad de interacciones con usuarios y prestadores.

La proporción de viajes a Argentina que se organizan en línea ha aumentado de manera significativa en los últimos años, pero estimamos que esa opción todavía está rezagada en relación con las preferencias en los mercados emisores principales. Es probable que el uso de plataformas y contenido digital de los mercados emisores siga creciendo, de manera que, para reducir la brecha, el uso de plataformas y contenido digital de Argentina debe no solo mantener el ritmo, sino también superar la expansión de los mercados emisores. Sigue existiendo la oportunidad de alcanzar las preferencias

Gráfico 22: Huella digital de los viajes

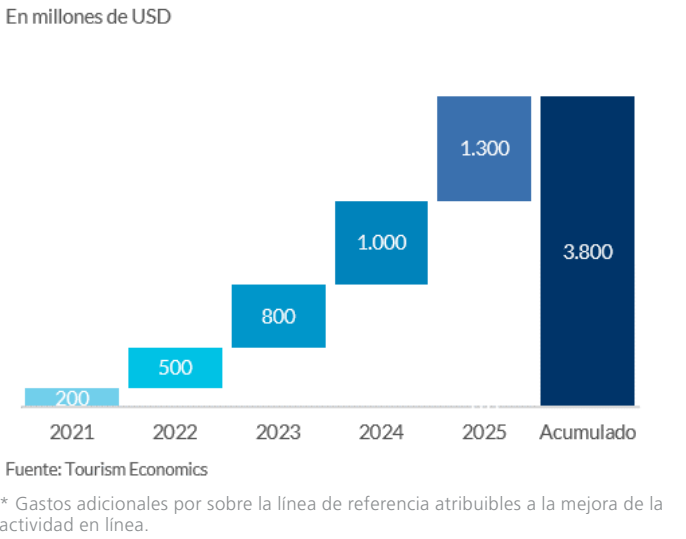


de los turistas. Por ejemplo, según datos de IPK, la proporción de turistas que viajan a Argentina mediante agencias de viaje en línea está por detrás de la proporción de la demanda de Brasil y México. La proporción de turistas que viajan a Argentina que interactúan con redes sociales también está muy por debajo de los mercados emisores. Existen nuevas oportunidades de adoptar mejores prácticas e impulsar actividades turísticas adicionales mediante la transformación digital en todos los negocios de turismo y las organizaciones del destino. Dedicar tiempo a educar a los negocios locales sobre las mejores prácticas digitales y brindar oportunidades de mejora de las habilidades digitales de los empleados del sector turístico permitirá hacer avances en el ecosistema digital y aumentará la ventaja competitiva de la economía del turismo de Argentina.

**En el marco de una “perspectiva de oportunidad” alternativa que incorpore los beneficios de las recomendaciones combinadas para Argentina, prevemos que la adopción y el uso de plataformas digitales serán incluso mayores.**

En esta situación hipotética, el uso de plataformas digitales aumentaría para coincidir con las preferencias de los mercados emisores y cualquier mayor uso en destinos competidores de referencia. De acuerdo con la relación histórica estimada entre el uso digital y la actividad de los viajes, se ha cuantificado una mayor perspectiva de oportunidad. El crecimiento superaría las proyecciones de referencia con un aumento acumulativo en el gasto de turismo de USD 3.800 millones en los próximos cinco años. Esto generaría otros 45.000 nuevos empleos para 2025. Sin embargo, como se señaló en el capítulo 3, estos cálculos no reflejan todos los efectos positivos

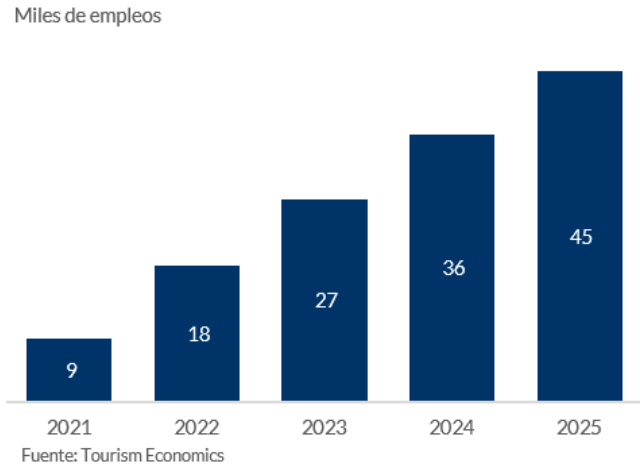
Gráfico 23: Oportunidad para un mayor gasto en turismo en Argentina, de 2021 a 2025



La situación hipotética positiva muestra la oportunidad potencial a partir de las recomendaciones combinadas destacadas en el capítulo 4. Al aumentar las interacciones digitales, Argentina podrá ponerse al día por completo con las preferencias de los turistas de todos los principales mercados emisores. También se producirá un aumento en la competencia si todas las organizaciones de destinos y los negocios de turismo de Argentina mejoran la interacción en línea con posibles viajeros en todas las etapas del proceso de planificación. Las ganancias se proyectaron sobre la base de la relación histórica estimada entre las interacciones digitales y el desempeño del sector del turismo, teniendo en cuenta todos los demás factores de impulso del destino y de la demanda del mercado emisor.

Existe una clara oportunidad de invertir en la expansión de iniciativas digitales que acerquen los destinos a las personas y de llegar a un público más grande de turistas tanto nacionales como internacionales. Algunas de las principales acciones que pueden llevarse adelante para aumentar el uso de herramientas digitales por parte de los turistas y aprovechar al máximo la perspectiva de oportunidad son las siguientes:

Gráfico 24: Oportunidad para mayor empleo en Argentina, de 2021 a 2025



\*Posible empleo adicional por sobre la línea de referencia atribuible a una presencia en línea mejorada.

- Crear una marca coherente con partes interesadas clave del turismo mediante la colaboración digital.
- Mejorar y ampliar las capacidades y competencias digitales entre las pymes de turismo.
- Asegurar financiamiento para la administración y el marketing del destino en el ámbito nacional y local.

- Utilizar análisis de datos para respaldar la toma de decisiones en el INPROTUR, las DMO locales y los negocios de turismo.
- Mejorar la infraestructura y las velocidades de Internet en todo Argentina.
- Respalda los sueños de viajar con registros de historias digitales en el mercado nacional y en los principales mercados emisores regionales.
- Adaptar las ofertas de turismo de Argentina a las nuevas preferencias y sensibilidades de los consumidores.

Estas acciones ayudarán a lograr una firme recuperación del turismo en Argentina y la fortaleza a largo plazo del sector desarrollando un mercado del turismo más grande, más diverso y que crezca más rápidamente.

Gráfico 25: Perspectiva de referencia y crecimiento potencial atribuible a una mayor presencia en línea

		2021	2022	2023	2024	2025
Noches (en millones)	De referencia	225,2	269,7	300,6	320,7	336,4
	Perspectiva de oportunidad	228,0	275,5	309,5	332,6	351,3
	Aumento potencial	2,8	5,8	8,9	11,9	14,9
Gastos (miles de millones de USD)	De referencia	22,3	26,5	28,3	29,4	30,5
	Perspectiva de oportunidad	22,6	27,0	29,1	30,5	31,8
	Aumento potencial	0,2	0,5	0,8	1,0	1,3
PIB (miles de millones de USD)	De referencia	29,9	35,4	37,9	39,2	40,5
	Perspectiva de oportunidad	30,2	36,1	38,9	40,6	42,1
	Aumento potencial	0,3	0,7	1,0	1,3	1,7
Empleos (miles)	De referencia	999	1144	1195	1225	1254
	Perspectiva de oportunidad	1008	1162	1223	1262	1299
	Aumento potencial	9	18	27	36	45

# 6 Anexo

Este anexo incluye casos prácticos de las recomendaciones que se formulan en este informe. Algunos son de países competidores de la misma región, y otros son ejemplos mundiales.

## 6.1 Casos prácticos: Mejorar y ampliar las capacidades y competencias digitales

**Nigeria** – Google lanzó el programa Digital Skills for Africa (Habilidades digitales para África) en 2016 para ayudar a las personas y a las empresas en África a mejorar sus habilidades digitales y a tener éxito en línea. El programa proporcionó cursos en línea, herramientas y capacitación digital en persona de manera gratuita a educadores, personas que buscaban trabajo y empresas.

Los residentes y las empresas nigerianas hicieron un gran uso del programa: en 2016 y 2017, participaron más de 450.000 nigerianos de un objetivo total de 1 millón de participantes para todo el continente. Dado su éxito, Google prolongó el programa en 2017 por cinco años adicionales y fijó un objetivo actualizado de capacitar a 10 millones de africanos. Desde su extensión, los nigerianos continuaron su sólida participación en el programa, que se amplió a lugares adicionales. Por ejemplo, en 2019, el programa se amplió hacia Aba y otras comunidades locales del estado de Abia.

**Georgia** – La industria del turismo en Georgia recientemente comenzó a abordar su problema con la educación sobre plataformas digitales.

La Asociación de Turismo Nacional de Georgia (Georgia National Tourism Association, GNTA) (la organización de turismo nacional que tiene la tarea de promocionar el turismo en Georgia) desarrolló la comunidad de guías locales en colaboración con Google. En este programa, Google ofreció talleres de “formación de instructores” en que se capacitó a un puñado de partes interesadas del turismo local en materia de plataformas digitales. Luego, estos expertos locales aprovecharon sus nuevos conocimientos para ayudar a los negocios con sus necesidades digitales. Además de la comunidad de guías locales, durante la pandemia, alrededor de 700 representantes de la industria de viajes y hospitalidad asistieron a un taller en línea de la GNTA en que Google y otros expertos digitales enseñaron a los participantes sobre las plataformas digitales y la mejor forma de aprovecharlas para lograr el avance de la industria turística.

## 6.2 Casos prácticos: Asegurar financiamiento de DMO

**Colombia** – En 1996, el Gobierno de Colombia creó el Fondo de Promoción Turística como un instrumento para administrar los recursos generados por impuestos parafiscales para la promoción del turismo. El Fondo tiene la obligación de seguir las pautas de política de turismo establecidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El Fondo imponía impuestos a negocios que participaban en la industria turística, que incluía los siguientes:

- Prestadores de alojamiento.
- Compañías y agencias de viaje dedicadas a actividades deportivas para turistas.
- Compañías de alquiler de vehículos y prestadores de transporte por tierra de especialidad.
- Spas y centros de bienestar.
- Parques temáticos.
- Bares y restaurantes para turistas.
- Prestadores de transporte de pasajeros.
- Proyectos de tiempo compartido.
- Centros de convenciones.

En 2012, se cambió el nombre del Fondo de Promoción Turística, que pasó a llamarse Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) y amplió su alcance. Además de proporcionar financiamiento para la promoción del turismo, también administraba y vendía bienes inmuebles, y celebraba contratos de concesión, contratos de alquiler, contratos de comodato, contratos de administración hotelera o cualquier otro contrato utilizado para fines de la exploración turística.

**Panamá** – En 2017, el Gobierno de Panamá creó el Fondo de Promoción Turística, que proporciona financiamiento dedicado para la promoción del turismo internacional. PROMTUR, que también se creó en 2017 (y que comenzó a operar en 2019), es la organización de marketing de destinos público-privada responsable de promover a Panamá a nivel internacional. El Fondo de Promoción Turística es respaldado por un cargo de servicio cobrado a los pasajeros internacionales en el aeropuerto de Tocumen, donaciones y aportes de empresas privadas, y fuentes gubernamentales y estatales.

**Estados Unidos** – La Ley de Promoción de los Viajes (Travel Promotion Act) de 2009 creó Brand USA, que es una asociación entre el sector público y privado que tiene la responsabilidad de promocionar los Estados Unidos a viajeros internacionales. El financiamiento de Brand USA proviene de aportes de más de 700 organizaciones asociadas que son igualados por los cargos pagados por los turistas internacionales que visitan los Estados Unidos en virtud del programa de exención de visado (Visa Waiver Program).

## 6.3 Casos prácticos: Utilizar análisis de datos para respaldar la toma de decisiones

**Argentina** – Las organizaciones de viajes en Argentina están participando en un proyecto gubernamental para utilizar inteligencia artificial a fin de ayudar a tomar decisiones respecto de dónde y cuándo levantar las restricciones de viaje y empleo impuestas debido al COVID-19. En el país, se está probando un motor de análisis predictivo creado por una empresa emergente israelí, SparkBeyond, para identificar qué regiones pueden flexibilizar primero las restricciones y cuáles deben permanecer en confinamiento. El proyecto utiliza datos del Ministerio de Salud local, así como cientos de fuentes de datos externos, entre ellas, organizaciones de viaje.

**México** – En 2018, BBVA Bancomer y la Secretaría de Turismo de México (SECTUR) se asociaron para trabajar en un proyecto denominado “Big Data y turismo” para generar nueva información sobre los patrones de gastos de visitantes nacionales e internacionales de México. En el proyecto se recabaron datos de 86 millones de titulares de bancos nacionales y extranjeros durante un período de un año en más de 12 áreas de todo México. Los datos se anonimizaron, y los resultados se presentaron de forma total. El análisis examinó los patrones de gastos del turismo y captó un panorama de las áreas y servicios de interés para los visitantes a través de los datos estadísticos. Por ejemplo, el estudio reveló que Cancún atrae en especial a visitantes de los Estados Unidos y de Argentina, mientras que, en Cozumel, los mexicanos gastan dinero, mayormente, en restaurantes y viajes.

## 6.4 Casos prácticos: Mejorar el acceso a la infraestructura de telecomunicaciones

**Panamá** – El Gobierno panameño cree que fomentar la innovación tecnológica e Internet permitirá que el país experimente un crecimiento sólido en una economía basada en los servicios. Desde 2003, cuando las telecomunicaciones mediante líneas fijas pasaron del monopolio de Cable & Wireless Communications a un mercado abierto y competitivo, el país se convirtió en líder en innovación tecnológica en Latinoamérica y en la primera economía latinoamericana en instalar 4G. La Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental tuvo un papel clave en la transformación. El país también tuvo éxito al concentrarse en desarrollar regiones periféricas que antes eran desfavorecidas en cuanto a conectividad digital, lo que, posteriormente, benefició el turismo en estas regiones.

**Ucrania** – Aunque la infraestructura de telecomunicaciones y banda ancha en Ucrania está bien desarrollada, sigue implementado políticas para mejorar aún más la conectividad, en particular, en áreas rurales. En julio de 2020, el Ministerio de Transformación Digital estableció un objetivo de cuatro años de brindar a la población rural una velocidad mínima de ancho de banda de fibra de 100 Mbps. También tiene la intención de utilizar asociaciones públicas y privadas para aumentar el porcentaje de la población rural del país que tiene acceso a la banda ancha del 65 % al 95 %.

A lo largo de los próximos 2 años y medio, Ukrtelecom, junto con Iskratel y SID Banka, planifica implementar la banda ancha para 2,6 millones de ciudadanos rurales. Hasta el momento, la nueva red ya ha conectado a más de 200.000 personas en 180 pueblos.

## 6.5 Casos prácticos: Respaldar los sueños de viajar con registros de historias digitales

**Portugal** – La oficina de turismo nacional de Portugal, Turismo de Portugal, lanzó su campaña de marketing “É tempo de parar” (Es tiempo de parar) en la que se hablaba sobre la importancia de hacer una pausa y “mudar o nosso pequeno mundo, para recalibrar o caminho da humanidade...” (cambiar nuestro pequeño mundo para recalibrar el camino de la humanidad). Cuando llegue el momento, las plazas, los monumentos, la naturaleza y los paisajes seguirán estando allí a la espera de visitantes.

La campaña consistió en videos en los que se mostraban los paisajes, la naturaleza y la belleza de Portugal. También aprovechó el hashtag #CantSkipHope (#NoSePuedePerderLaEsperanza), que se basó en una campaña anterior a la pandemia que utilizó el hashtag #CantSkipPortugal (#NoSePuedePerderPortugal).

**Puerto Rico** – Al inicio de la pandemia, Discover Puerto Rico creó la campaña de marketing “All in Good Time” (Todo a su momento), que incluyó videos y vivos de Instagram para mantener a Puerto Rico como un destino atractivo para futuros turistas. En muchos destinos de todo el mundo se aplicó un enfoque de marketing similar. Lo que distinguió el caso de Puerto Rico fue, sin embargo, que también lanzó una serie de recorridos turísticos guiados en vivo mediante Google Earth, y fue el primer destino que lo hizo. Los recorridos en vivo, que duraban alrededor de 30 minutos y que podían ver los consumidores en Facebook, presentaban una representación en 3D de un lugar principalmente mediante imágenes satelitales.

Discover Puerto Rico se ha comprometido a ofrecer a los viajeros formas de tomar vacaciones virtualmente y aprovechar la oportunidad de destacar la labor de algunos de los principales negocios de turismo de la isla.

## 6.6 Caso práctico: Adaptarse a nuevas preferencias de los consumidores

**Sudáfrica** – El equipo de Estrategia, Conocimientos y Análisis de South African Tourism recientemente implementó una encuesta del comportamiento de los turistas internacionales que analizó la forma en que la pandemia de COVID-19 cambió las preferencias de los consumidores y las actitudes de los turistas que viajaron a Sudáfrica en los últimos cinco años.

Los resultados de la encuesta determinaron que Sudáfrica seguía siendo la elección de destino principal entre los turistas potenciales, seguida de Nueva Zelandia, Canadá, Costa Rica y Namibia. Otras tendencias derivadas de la encuesta incluyeron las siguientes:

- Un desplazamiento de los sitios urbanos y abarrotados a los espacios bien abiertos.
- El safari surgió como el motivo más popular de visitas de esparcimiento al país.
- Los viajeros mileniales serán los primeros en regresar al mercado.

Estos resultados pueden ayudar a South African Tourism a desarrollar campañas de marketing futuras y a los negocios del sector privado a definir estrategias en el futuro.

# Notas al final

1 Todas las cifras históricas del impacto sobre el empleo y el PIB son citadas del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo. Los datos de visitas, noches y gastos históricos son de bases de datos de Tourism Economics. Todas las previsiones son producidas por Tourism Economics.

2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “Preparar a las empresas turísticas para el futuro digital”, 2020.

3 Todas las cifras históricas del impacto sobre el empleo y el PIB son citadas del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo. Todas las previsiones son producidas por Tourism Economics.

4 KPMG, Argentina, “Buenos Aires Lockdown Extended, Certain Inbound Flights Banned” (Se prolongó el confinamiento de Buenos Aires; se prohibió la entrada de determinados vuelos), 5 de enero de 2021.

5 Las previsiones en materia de desempleo y PIB se tomaron del modelo económico mundial de Oxford Economics. Este es un modelo económico integrado mundialmente que abarca a más de 80 países, lo que brinda previsiones con niveles de país uniformes para una amplia gama de métricas. En los casos en que está disponible, este modelo toma los datos publicados por órganos de estadística nacionales. Las previsiones sobre viaje y turismo del GTS y GCT coinciden con este modelo.

6 Las definiciones presentadas en el recuadro azul ubicado al final de esta sección se tomaron de la página web del glosario de términos de turismo de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas.

7 Tourism Economics, “Data & Digital Platforms: Driving Tourism Growth in Asia Pacific” (Datos y plataformas digitales: Impulsar el crecimiento del turismo en Asia Pacífico), septiembre de 2018.

8 IPK International realiza una encuesta anual que monitorea la demanda de turismo emisivo mundial. Esta encuesta proporciona medidas seleccionadas del comportamiento de búsqueda en línea de los viajes y los patrones de reserva, así como detalles demográficos.

9 El índice mide la relación de las plataformas digitales para la planificación de viajes en comparación con todas las fuentes de información utilizadas en la planificación. Hay una superposición considerable en las fuentes utilizadas para la planificación de viajes, ya que pueden utilizarse fuentes en línea y fuentes que no sean en línea tradicionales. Este índice plasma la medida en que se utilizan plataformas en línea exclusivamente. Por ejemplo, si se utilizan plataformas en línea en la misma medida para viajar al país A y al país B, pero las plataformas que no son en línea se utilizan con menos frecuencia para viajar al país A, entonces habrá una puntuación de índice de mayor intensidad.

10 Bloom Consulting, “COVID-19: The Impact on Tourist Behaviours” (COVID-19: El impacto sobre los comportamientos de los turistas), 17 de junio de 2020.

11 Boston Consulting Group y Google, “Actions for Destination Marketers to Navigate in a COVID-19 World” (Acciones para que los especialistas en marketing de un destino naveguen en un mundo con COVID-19), 15 de septiembre de 2020.

12 Travel Insights with Google.

13 Foro Económico Mundial, “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019” (Informe 2019 de Competitividad de Viajes y Turismo), 4 de septiembre de 2019.

14 Foro Económico Mundial, “Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery” (Edición especial 2020 del Informe de Competitividad Mundial: Cómo es el desempeño de los países en el camino a la recuperación), 16 de diciembre de 2020.

15 OCDE, “Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery” (Reconstruir el turismo para el futuro: respuestas de políticas de COVID-19 y recuperación), diciembre de 2020.

16 Banco Mundial, Índice de GINI, 2020.

17 Boston Consulting Group y Google, “Actions for Destination Marketers to Navigate in a COVID-19 World” (Acciones para que los especialistas en marketing de un destino naveguen en un mundo con COVID-19), 15 de septiembre de 2020.

18 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “Preparar a las empresas turísticas para el futuro digital”, 2020.

19 Foro Económico Mundial, “Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry” (Iniciativa de transformación digital: industria del turismo, los viajes y la aviación), enero de 2017.



TOURISM  
ECONOMICS

UNA EMPRESA DE OXFORD ECONOMICS