



# **Trabajo de Investigación Final en Administración de Empresas**

Management en las empresas de turismo emisoro en Argentina ante los cambios en las políticas cambiarias.

## **Integrantes**

- Cairo, Tomás LU: 1028385
- Calviño, Matías LU: 1029301
- Otero, Carolina LU: 1029289
- Tosi Aromí, Neus LU: 1029994

## **Tutora del curso**

- De Arteche, Mónica

**Fecha de Entrega:** 12 de Noviembre de 2014

### **Agradecimientos**

En ésta ocasión queremos agradecer a todas las personas que nos acompañaron en éstos de carrera. A nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional. A todos nuestros profesores, que con su experiencia y criterio nos han brindado enseñanzas clave para nuestra formación, en especial a nuestra tutora Mónica De Arteché por guiarnos en esta investigación, que no hubiese sido posible sin su colaboración. A la Ministra de Turismo, Inés Presman, por darnos acceso a una gran cantidad de información del sector. A los demás entrevistados, por su tiempo y dedicación. Y a todos los que, de alguna u otra forma, hicieron que sea posible que lleguemos a esta etapa.

### **Resumen ejecutivo**

Habiéndose implementado nuevas políticas gubernamentales desde el 2011 que influyen directamente sobre los consumidores del turismo, se ha decidido realizar una investigación que analice el impacto de éstos cambios en el turismo emisoro.

En primer lugar, se comienza con una descripción general del entorno económico argentino haciendo énfasis en las políticas cambiarias gubernamentales y las reacciones que provocan en los residentes del país. En segundo lugar, se describe el desarrollo del turismo emisoro, sus cambios, problemáticas y las conductas de los consumidores del mercado de turismo. Por último, se aborda el tópico del *management* en las empresas de turismo como elemento clave de éxito.

A su vez, se describe la metodología que se ha utilizado para esta investigación. La misma se compone principalmente por el análisis de entrevistas a empresarios del sector, funcionarios del gobierno y un experto en la materia. Sumado al análisis de documentos. Dichas herramientas configuran el sustento de la totalidad de la información recabada.

Finalmente, dando respuesta a los interrogantes que motivaron el presente trabajo de investigación, se desarrollan las conclusiones obtenidas y las implicancias del asunto en cuestión.

### **Palabras clave:**

- Políticas cambiarias
- Turismo emisoro
- Management
- Estrategia

## **Abstract**

Due to the fact of the new policies implemented by the Government in 2011, which have a direct impact in the tourism demand, we have decided to carry out an investigation that analyzes the influences of these changes in outbound tourism.

In first place, we started with a general description of the Argentine economic situation emphasizing in Government's policies and the reactions that this generates on citizens. Secondly, we described the development of outbound tourism, focusing on changes, issues, and consumer's behavior in the tourism market. Last but not least, the management in tourism is studied as a key element of businesses success.

Moreover, we have detailed the methodology implemented in this research, which consist mainly in interviews made to entrepreneurs from tourism, government employees as well as experts in the topic, in addition to the analysis of documents. These tools are the bases of the obtained information.

Reaching to the end of this work, we can appreciate a description of the answers and suggestions to the questions that motivated this investigation.

The conclusions reached are detailed, these respond to the questions that gave rise to this investigation, as well as the implications of the issue.

## **Keywords:**

- Exchange rate policies
- Outbound tourism
- Management
- Strategy

### **Alcance**

La presente investigación explorará el mercado del sector turístico para determinar el impacto que sufrió debido a las medidas tomadas por el Gobierno Nacional, desde el 2011 hasta el año en curso, enfocándose principalmente en el análisis del turismo emisor. Además, como consecuencia de estas políticas se debe analizar cómo este impacto repercute en el turismo interno, es decir, residentes que viajan dentro del país.

Por lo tanto, el trabajo de investigación abarca únicamente a las agencias argentinas de turismo que operan como intermediarias entre consumidores locales y proveedores de diferentes destinos extranjeros. Esto implica que no se tendrá en cuenta el turismo receptivo, es decir, los extranjeros que vienen al país.

Por otra parte, cabe destacar que ésta investigación se basa en un tema coyuntural, por lo que tiene en cuenta condiciones actuales y específicas del mercado. Por ello, las conclusiones a las que se arriben van a responder de manera exclusiva al escenario vigente, no pudiendo ser generalizadas ni aplicadas a un contexto diferente.

## **Introducción**

### **Presentación del tema**

Impacto de las políticas cambiarias en el turismo emisor.

### **Problema**

En Noviembre del 2011 a partir de una necesidad de evitar la continua caída de las reservas, el Gobierno Nacional dispuso una serie de políticas para intentar solucionar esta disminución. Según la Resolución 3333 establecida por AFIP “los sujetos residentes en el país que demanden la adquisición de moneda extranjera para atender gastos en concepto de viajes al exterior por razones de salud, estudios, congresos, conferencias, gestiones comerciales, deportes, actividades culturales, actividades científicas y/o turismo, deberán cumplir previamente con el régimen de información correspondiente”.

Puntualmente se decidió limitar la compra de divisas a quienes, de acuerdo a la AFIP, tuvieran capacidad contributiva para hacerlo. Ésta medida causó que se generara una cotización paralelo al oficial y con un precio superior. Además, al poco tiempo también se implementó una retención del 15% a quienes usaran las tarjetas tanto de crédito como de débito en el exterior, la cual se incrementó a 20% en el año 2012 y a 35% en el 2013 manteniéndose hasta el día de hoy.

Esto, entre otras cosas, afectó a las empresas de turismo, a su funcionamiento normal y la previsibilidad en cuanto a ventas de paquetes, viajes y hoteles, ya que sus actuales y potenciales clientes carecían de la libertad de cambiar sus ingresos de moneda local por moneda extranjera. Es por ello que, a priori, podríamos decir que esta restricción autoritaria por el gobierno de turno afectó de manera negativa a las empresas de turismo emisor de la Argentina. Sin embargo, hay investigaciones que demuestran que hubo un aumento en la emigración de turistas argentinos, principalmente a países limítrofes junto a un cambio en los hábitos de consumo como ser, medios de transportes elegidos, alojamiento, estadía y gastos por día per cápita.

El motivo de este trabajo se enfoca en determinar el impacto de las nuevas políticas cambiarias en el turismo emisor del mercado argentino y establecer el beneficio de las estrategias implementadas por las empresas de turismo ante este nuevo escenario.

Se hará un estudio de campo para descubrir cuáles fueron los diferentes planes de acción implementados por diferentes agencias de turismo y determinar si el cambio las benefició o perjudicó.

## **Preguntas**

¿De qué manera se vio afectada la demanda del turismo emisor ante las nuevas políticas cambiarias implementadas por el Gobierno Nacional en los últimos años?

¿Cómo repercutieron éstas variables sobre el mercado en el que actúan las agencias argentinas dedicadas al turismo emisor?

¿Cuáles fueron los planes de acción abordados por estas empresas respuesta a estos cambios?

## **Objetivos**

- Conocer cómo afectó la nueva política cambiaria a la demanda turística emisiva.
- Analizar el mercado de las agencias de turismo en Argentina.
- Evaluar las estrategias que debieron implementar las empresas de turismo.
- Definir posibles estrategias para competir de manera exitosa en dicho sector.

## Capítulo 1. Economía Argentina

A principios del siglo XX, la República Argentina era uno de los países con mejores perspectivas del mundo, se beneficia de enormes recursos naturales, población alfabetizada, un sector orientado a la exportación agrícola y a la industria, sin embargo depresiones económicas afectaron su desenvolvimiento como ser 4 (cuatro) procesos hiperinflacionarios en diferentes momentos posteriores al año 1970.

Un pico hiperinflacionario conocido como el “Rodrigazo” tuvo lugar en los años 1975 - 1976. La moneda de la Argentina era por aquel entonces el Peso Ley 18.188.

Otro pico hiperinflacionario se produjo en los años 1982 - 1983 momento en el cual llegó a circular un billete de 1.000.000 de pesos y tiempo después se cambió nuevamente el signo monetario al peso argentino quitándole 4 (cuatro) ceros al Peso Ley y que tuvo una vida breve de dos años y medio debido a que la elevadísima inflación no fue controlada.

Otros dos importantes procesos hiperinflacionarios fueron la Hiperinflación de 1989 que comenzó en abril de ese año y pudo ser controlada, en forma temporaria, hacia septiembre de ese año mediante la aplicación del Plan Bonex por el gobierno el Presidente Menem que había asumido el 8 de julio de ese mismo año.

Pero a comienzos de 1990 se produjo otro pico hiperinflacionario que pudo ser controlado parcialmente hacia abril de ese año. De todos modos, la inflación continuó siendo muy elevada durante el resto del año. Finalmente, en abril de 1991, mediante la aplicación del Plan de Convertibilidad, la inflación pudo ser reducida drásticamente.

Como consecuencia, desde 1960 a la fecha la República Argentina tuvo 5 signos monetarios: peso moneda nacional (m\$N), peso ley 18.188 (\$ley), peso argentino (\$a), austral (A), peso (\$).

En la actualidad la Argentina, según la norma internacional número 29 de contabilidad (1989), está viviendo otro proceso de inflación ya que éste estado viene indicado por las características del entorno económico del país, entre las cuales se incluyen, de forma no exhaustiva, las siguientes:

(a) la población en general prefiere conservar su riqueza en forma de activos no monetarios, o bien en una moneda extranjera relativamente estable; además, las cantidades de moneda local obtenidas son invertidas inmediatamente para mantener la capacidad adquisitiva de la misma.

(b) la población en general no toma en consideración las cantidades monetarias en términos de moneda local, sino que lo hace en términos de otra moneda extranjera relativamente estable; los precios pueden establecerse en esta otra moneda.

(c) las ventas y compras a crédito tienen lugar a precios que compensan la pérdida de poder adquisitivo esperada durante el aplazamiento, incluso cuando el periodo es corto.

(d) los tipos de interés, salarios y precios se ligan a la evolución de un índice de precios.

(e) la tasa acumulada de inflación en tres años se aproxima o sobrepasa el 100%. Nuestro país cumple con éstas características.

Según Fabián Amico (2012), investigador del Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina, la causa principal de la inflación han sido las crisis de balanza de pagos, entonces la estabilidad de precios requiere un gobierno capaz de controlar la presión cambiaria para solucionar las crisis externas y atenuar el impacto inflacionario de las devaluaciones. Es por ello que, acompañado a los procesos inflacionarios está la cotización de la moneda argentina la cual, *comparada con el dólar estadounidense*, ha ido disminuyendo su valor, especialmente en los últimos 10 años como se muestra a continuación.

**Figura 1.1. Tipo de cambio peso/dólar en los últimos 10 años.**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2004	2,9750	2,9150	2,8650	2,8450	2,9600	2,9550	2,9750	3,1050	2,9850	2,9750	2,9450	2,9750
2005	2,9240	2,9380	2,9170	2,9100	2,8830	2,8870	2,8610	2,9110	2,9100	3,0020	2,9660	3,0320
2006	3,0660	3,0740	3,0820	3,0480	3,0850	3,0860	3,0720	3,0970	3,1040	3,0890	3,0680	3,0620
2007	3,1070	3,1000	3,1000	3,0900	3,0770	3,0930	3,1210	3,1560	3,1500	3,1420	3,1450	3,1490
2008	3,1580	3,1610	3,1680	3,1640	3,0990	3,0250	3,0440	3,0300	3,1350	3,3880	3,3730	3,4530
2009	3,4880	3,5670	3,7200	3,7140	3,7490	3,7970	3,8300	3,8510	3,8430	3,8190	3,8110	3,8000
2010	3,8350	3,8590	3,8780	3,8880	3,9290	3,9310	3,9400	3,9500	3,9600	3,9570	3,9880	3,9760
2011	4,0080	4,0300	4,0540	4,0800	4,0900	4,1100	4,1450	4,2000	4,2050	4,2360	4,2810	4,3040
2012	4,3370	4,3570	4,3790	4,4170	4,4710	4,5270	4,5850	4,6380	4,6970	4,7660	4,7830	4,9200
2013	4,9850	5,0570	5,1360	5,1950	5,2773	5,3945	5,4935	5,6642	5,7849	5,9271	6,1372	6,5250
2014	8,0190	7,8812	8,0020	8,0015	8,0950	8,1330	8,2102	8,4040				

Fuente: Elaboración Propia

Este cambio en el valor de la moneda está dado por la política cambiaria, la cual regula el comportamiento de las diferentes tasas de cambio de las divisas mediante una acción del Estado en búsqueda de equilibrar el tipo de cambio nominal con el tipo de cambio real.

Para graficarlo, ante un gran número de dólares en circulación, es decir, una gran oferta de ésta divisa, el precio de la misma disminuye y por consiguiente se ve beneficiada la importación. Entonces, para conseguir el equilibrio, el Estado debería sacar dólares de circulación lo que haría que su precio aumente.

## **1.2. Costumbres argentinas**

A raíz de la variabilidad y volatilidad de los indicadores anteriormente nombrados, la economía argentina ha sufrido varios vaivenes a los cuales, los ciudadanos locales, han tenido que adaptarse y en su mayoría han buscado la moneda de los Estados Unidos de América para refugiarse y mantener el valor de sus ingresos.

Un momento fundacional de esta relación con el dólar fue sin duda el llamado "Rodrigazo" por Celestino Rodrigo, ministro de Economía de María Estela Martínez de Perón. De un día para otro decretó gigantescos aumentos en los servicios y combustibles y una devaluación del 150%. Curiosamente, también acompañados de dificultades para obtener dólares para viajar al exterior. A esta experiencia se le debe sumar el fracaso de la famosa "Tablita" de Martínez de Hoz, el "uno a uno", el final del plan austral, el primavera, la llegada de las dos hiperinflaciones. Distintas situaciones que desencadenaron en un mismo final, el dólar a un valor altísimo.

Si hay algo que activa todas las alarmas de los habitantes en nuestro país con respecto a cuestiones de la economía es cuando se los "tranquiliza" con el valor del dólar. Más aún, si se prohíbe al mismo tiempo prácticamente su compra. El efecto conseguido es absolutamente el contrario ya que el mercado siempre tiene reacciones en pos de la búsqueda de alternativas poco convencionales y, que a menudo, suelen estar al margen de la ley. Aunque las situaciones no hayan sido siempre exactamente iguales a lo largo de la historia económica, siempre se reacciona de la misma manera. Forma parte de una cultura de supervivencia económica, aquilatada en casi cuarenta años. En Argentina el dólar se fue en 1989 de 14 a 600 en 4 meses. La convertibilidad desapareció en una

noche y se pasó de 1 a 4 en meses. El argentino sabe que todo lo malo en términos económicos es posible, y que lo bueno, más tarde o más temprano se termina. Por eso se endeuda o consume aún lo que no necesita, o viaja, mientras se puede, y busca aprovechar las cuotas mientras siguen vigentes.

El dólar atraviesa a la sociedad argentina sin diferencias de edades, posición social ni nivel de estudios. Objeto de deseo al punto del fetichismo, símbolo de poder, protagonista privilegiado de los escándalos de corrupción, generador de nuevos ricos y de desestabilización política, el dólar despierta una pasión nacional que alcanza vetas obsesivas y que ha marcado las últimas cinco décadas del país. Y que, desde que a fines de 2011 se implementaron controles cambiarios, se disparó aún más ya que en Noviembre de ese año, el Gobierno Nacional dispuso una serie de políticas cambiarias. Según la Resolución 3333 establecida por AFIP “los sujetos residentes en el país que demanden la adquisición de moneda extranjera para atender gastos en concepto de viajes al exterior por razones de salud, estudios, congresos, conferencias, gestiones comerciales, deportes, actividades culturales, actividades científicas y/o turismo, deberán cumplir previamente con el régimen de información correspondiente”. Puntualmente se decidió limitar la compra de dólares a quienes, de acuerdo a la AFIP, tuvieran capacidad contributiva para hacerlo.

El principal fin que impulsó a esta decisión fue, según anunció Amado Boudou, por entonces ministro de Economía, dar transparencia al mercado, mientras que al mismo tiempo aseguraba “no ha cambiado nada respecto a la posibilidad de comprar dólares. Todo aquel que pueda demostrar sus ingresos puede adquirirlos”. A pesar de esto, en la práctica, un gran porcentaje de la población quedó fuera de poder hacerlo, ya que el ente recaudador, sin más, decía que el ciudadano o la empresa presentaban supuestas “inconsistencias”, por lo que imposibilitaba la operación. De esta forma, la medida causó que se generara un dólar paralelo al oficial y con un precio superior. Según Ariel Barraud, economista del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF), el dólar paralelo es el precio que refleja la incertidumbre que hay sobre la economía y en el momento en que ésta crece, también lo hace la divisa.

Otras políticas implementadas por la AFIP que afectaron al turista emisoro fueron las resoluciones 3378/2012, 3450/2013 y 3550/2013 en las cuales se impusieron

retenciones del 15%, 20% y 35%, respectivamente. Éstas se aplicarán sobre las operaciones de adquisición de bienes y/o prestaciones y locaciones de servicios efectuadas en el exterior por sujetos residentes en el país, que se cancelen mediante la utilización de tarjetas de crédito y/o de débito. Las mismas tendrán, para los sujetos titulares de las respectivas tarjetas, el carácter de pago a cuenta y serán computables en la declaración jurada del Impuesto a las Ganancias o, en su caso, del Impuesto sobre los Bienes Personales, correspondientes al período fiscal en el cual les fueron practicadas. Además, cuando las percepciones sufridas generen saldo a favor en el gravamen, éste tendrá el carácter de ingreso directo y podrá ser aplicado para la cancelación de otras obligaciones impositivas.

## **Capítulo 2. Desarrollo del turismo en el mundo**

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (Sancho, 1994, p. 11).

En los años cincuenta, el viaje internacional se fue haciendo cada vez más accesible a un porcentaje mayor de la población debido a diferentes factores, como por ejemplo, la aparición del avión de pasaje a reacción al término de la Segunda Guerra Mundial.

El desarrollo de las comunicaciones y de los medios de transporte fue otro factor determinante que amplió enormemente las posibilidades de llegar a nuevas y más lejanas regiones de *acogida* o *destino* turístico. Conjuntamente, otro factor que contribuyó al aumento del turismo internacional fue el progresivo crecimiento de las relaciones comerciales entre los distintos mercados mundiales que trajo consigo el correspondiente incremento de los desplazamientos, no ya por motivos de ocio, sino por razones de negocios o estudios profesionales. Todo ello favoreció el desarrollo de una oferta estandarizada, basada en paquetes turísticos que permiten gestionar la demanda de un elevado número de turistas conforme a sus intereses y necesidades.

Igualmente, el turismo nacional se vio favorecido en su desarrollo por factores similares, como la creciente utilización del automóvil y demás medios de transporte, que mejoraron las posibilidades de movilidad personal y colectiva dentro del propio país. Por otra parte, las continuas mejoras que se estaban produciendo en el nivel de vida de los ciudadanos de los países más desarrollados permitieron dedicar un mayor tiempo libre a nuevas formas de ocio, así como también invertir en las infraestructuras básicas de las ciudades con el objeto de mejorar los desplazamientos y el acceso a una mayor información.

En lo que se refiere al turismo internacional, cabe destacar que su evolución ha registrado un crecimiento casi ininterrumpido a lo largo del tiempo, aumentando en periodos de auge económico, moderando su crecimiento en periodos de recesión y recuperando rápidamente su elevado ritmo de crecimiento tras un periodo de crisis económica. Por consiguiente, la actividad turística está claramente influenciada por el crecimiento económico, distinguiéndose distintas etapas en su evolución:

- Desde los años cincuenta hasta la década de los ochenta, el número de viajes internacionales en el ámbito mundial duplicó cada diez años aproximadamente.
- En la década de los años ochenta, el mercado del sector turístico alcanzó un mayor grado de madurez, caracterizándose por un crecimiento más lento de la demanda y por un exceso de oferta. Así, el aumento medio de las llegadas de turistas internacionales a los destinos concretos creció a un ritmo más lento, en torno al 4,5% anual.
- En el comienzo de la década de los años noventa el turismo internacional no ha mostrado una tendencia clara en su crecimiento, aunque se ha caracterizado por presentar un elevado grado de resistencia a las fluctuaciones económicas. No obstante, se registraron algunas disminuciones en las tasas de crecimiento del turismo internacional en los años 1991 y 1993, debido a la influencia de la fuerte recesión

económica de los países industrializados a raíz de la Guerra del Golfo. En la actualidad, se siguen desarrollando nuevos productos y la actividad turística se está extendiendo a nuevas regiones donde comienza a consolidarse.

## **2.1. El plano turístico a nivel internacional**

En 2012, el sector turístico continuó con su senda ascendente. Las llegadas mundiales de turistas internacionales registraron un aumento del 4,1% durante el año, a pesar de que la coyuntura macroeconómica de las economías centrales presenta un comportamiento de neutro (Estados Unidos) a malo (Zona Euro). En términos absolutos, 1.035 millones de turistas en el mundo cruzaron las fronteras de su propio país, lo que muestra a la larga que efectivamente durante el año se traspasó, tal como estaba proyectado, la barrera de los 1.000 millones.

La performance regional siguió los senderos marcados por el plano económico: el aumento de los arribos en los países emergentes (4,3%) fue mayor que en los desarrollados (3,8%). Este diferencial de crecimiento continúa la tendencia iniciada en 2011, aunque el crecimiento se haya ralentizado: en términos prácticos, la velocidad de crecimiento de las llegadas a las economías desarrolladas se redujo en un 21% mientras que en las economías en desarrollo la disminución del ritmo fue de un 14%.

A excepción de Medio Oriente, en donde nuevamente se registró un decrecimiento (aunque menor que en el pasado) en la llegada de turistas de 5,4%, el resto de las regiones presentó más llegadas que en 2011. El mayor incremento de las llegadas se registró en la región de Asia y el Pacífico (7%), seguido por África (5,9%); el tercer puesto correspondió a las Américas, en cuyo caso el aumento en la llegada de turistas internacionales se ubicó en un 4,6%. Cerró la lista de las regiones que incrementaron la llegada de turistas a Europa con un incremento del 3,4%.

Como puede observarse, el derrotero en la esfera económica se trasladó al terreno turístico; en términos de crecimiento económico, los países asiáticos encabezaron el ranking de crecimiento mundial con un ritmo de incremento del producto superior al 6,5% y son, a su vez, los que registraron la mayor velocidad de crecimiento de las

llegadas (7%). Inversamente, Europa, que atraviesa un período extremadamente dificultoso en términos económicos (con una caída de 0,6% del PIB durante 2012 y una proyección de la misma cuantía para 2013) fue la región que menor crecimiento del turismo registró. Sobre este punto, resulta pertinente aclarar que si bien en los últimos años el continente europeo ha perdido participación en las llegadas de turistas internacionales, aún hoy encabeza el ranking regional de llegadas, alimentado también por los mercados emergentes, que son los que mayor crecimiento económico registraron en los últimos años y que por ende explican el incremento de turistas en la región en 2012 con respecto al año anterior.

Analizando por subregiones, dentro de América, el mejor desempeño del año correspondió a América Central, que vio incrementada la velocidad de aumento de las llegadas de turistas internacionales a sus destinos en un 7,5%, resultado que implica un gran salto (de más de 3 puntos porcentuales) con respecto a la velocidad registrada en 2011. Le sigue en importancia el crecimiento experimentado por América del Sur con un incremento de las llegadas del 4,7%, estas dos subregiones son las que registraron un aumento por encima del promedio regional mientras que América del Norte (4,5%) y el Caribe (3,8%) se ubicaron por debajo.

En cuanto a la distribución del turismo a nivel regional, Europa continuó siendo el principal destino de los turistas internacionales: más de 5 de cada 10 turistas viajaron a dicha región (51,6%). Sin embargo, como se ha comenzado a ver en los últimos años, Asia y el Pacífico se están constituyendo como un nuevo destino, así, en 2012, la región captó al 22,6% de los turistas mundiales. Las Américas recogieron el 15,8% de las llegadas. África y Oriente Medio (aún muy afectada por las revueltas de la “Primavera árabe”) se repartieron el 10% restante en partes iguales.

## **2.2. Cambios y ajuste en el turismo emisor argentino**

El 2012 fue el año en que se pudieron ver los primeros efectos de las políticas cambiarias aplicadas por el Gobierno Nacional, como es la limitación de la venta de moneda extranjera destinada al atesoramiento. De esta forma, desarrollaremos un seguimiento en lo que respecta a la evolución del turismo emisor en diferentes aspectos

de aquel año hasta la actualidad. Es importante resaltar que en noviembre de 2011 se tomo una de las medidas más importantes. Sin embargo, tanto en 2012 como en 2013 se continuaron las acciones instrumentadas por la AFIP que afectaron no solamente los gastos provenientes del turismo emisor, sino el turismo emisor en su conjunto. Por ende, comprenderemos cómo se vieron traducidas todas estas medidas en el turismo internacional de los argentinos. Habiendo analizando cuál fue el contexto internacional en el que se desarrollaba el turismo en esa etapa, procederemos con el análisis del turismo emisor en Argentina.

En 2012, 7.247.040 turistas residentes en Argentina realizaron viajes al exterior por todas las vías de egresos del país, un 8,4% más que en el año 2011. Esto representa un crecimiento del 135% entre 2003 y 2012 del número de salidas de turistas residentes al exterior, según índices del Ministerio de Turismo Nacional.

Las diferentes circunstancias que conformaban el contexto argentino hace unos años tuvieron un impacto directo en el crecimiento del turismo nacional en su conjunto, tanto en el movimiento interno como en el emisor. La conjunción entre el proceso de crecimiento económico con la oportunidad de viajar internacionalmente por medio de un pago financiado y a un precio oficial repercutió de modo fuertemente positivo en las posibilidades de los residentes de realizar viajes a lo largo del año. Al mismo tiempo a través del Decreto 1584/10 promulgado por Cristina Fernández de Kirchner (2010):

El turismo se ha constituido en una de las actividades más significativas para la generación de empleo y, a través de ello, para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de numerosas localidades de nuestro país. Así, vemos como cada oportunidad de desplazamiento de miles de turistas hacia los distintos centros con atractivos naturales o culturales, constituye una oportunidad para el comercio y otras actividades de servicios de las economías regionales, generando una redistribución de los recursos económicos con notables resultados positivos para el país en su conjunto.

En cuanto a la evolución de las salidas en el transcurso del año 2012, en los primeros tres trimestres del período se verificaron incrementos en la salida de turistas, y

particularmente en los primeros dos donde se observaron crecimientos del 12,9% y el 13,3% respectivamente. Con ese desarrollo, se concentraron en el primer trimestre el 37,4% del total de salidas de 2012. Por otro lado, el cuarto trimestre mostró una caída del 3,6% en el número de salidas. A pesar de que históricamente este último trimestre nunca es el más alto del año, en este caso se puede encontrar una explicación razonable a la caída precipitada después de que las primeras tres etapas hayan incrementado. La principal causa radica en que el titular de la AFIP Ricardo Echegaray anuncio en el mes de septiembre que las compras realizadas en el exterior con tarjetas de crédito y/o débito emitidas en la Argentina abonarán desde octubre un adicional del 15%, monto que luego podrá ser deducido por el contribuyente de sus respectivos pagos al fisco en concepto de impuestos a las ganancias o a los bienes personales.

El trabajo de la consultora Abeceb (que analiza datos de 2004 hasta el primer trimestre de este año) señala que en el 2012 la cantidad de turistas extranjeros que llegaron al país (turismo receptivo) aumentó sólo 1,5%, mientras que el número de argentinos que viajaron al exterior (turismo emisor) subió 13,6%, es decir una tasa de crecimiento 9 veces mayor (Pérez Duhalde, 2012).

### **2.3. Los destinos si se adaptan**

En cuanto a las plazas preferidas por los turistas observamos que, al igual que para el receptivo, en el turismo emisor se detalla una participación mayoritaria de los países limítrofes, alcanzando el 78,1% en el año 2012. El peso de estos países sobre el total ha sido muy estable en toda la serie, manteniendo en todos los años un entorno del 78% de participación sobre el total, incluso en el contexto de fuerte dinamismo del turismo emisor como se puede apreciar en la Figura 2.1.

Este comportamiento por parte de los argentinos que viajan al exterior sin lugar a duda que ofrece una muestra clara de que, a pesar que en la mayor parte del año el turismo emisor fue en aumento, los turistas optaron por aquellos destinos más próximos, es decir, los más accesibles desde el punto de vista económico si los comparamos con otros puntos de interés como Estados Unidos o Europa.

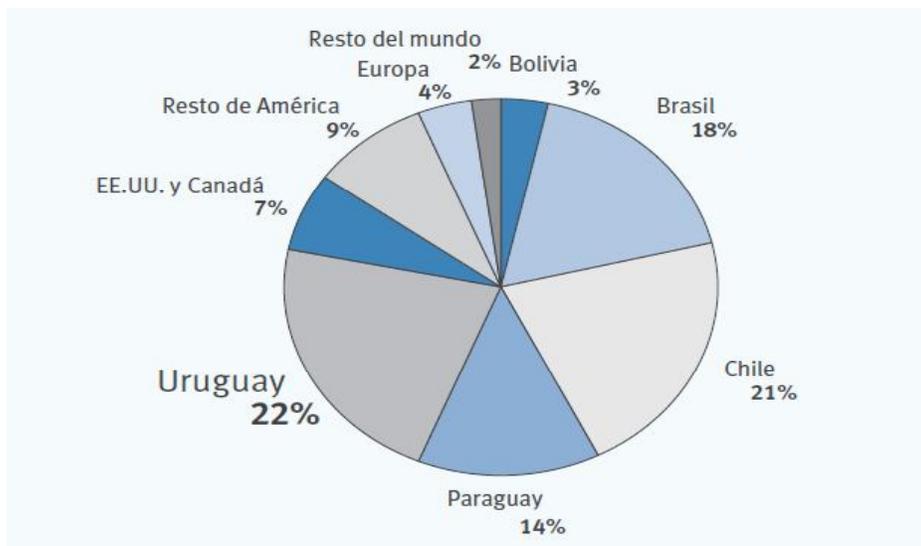
**Figura 2.1. Salidas de turistas residentes por lugar de destino según año y trimestre.**

Año	Tri- mes- tre	Salidas de turistas residentes										
		Total de Turistas	Varia- ción in- teranual (%)	Bolivia	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay	EE.UU. Y Canadá	Resto de América	Europa	Resto del Mundo
2011	Total	6.686.193	26,0%	224.679	1.171.840	1.257.573	1.029.251	1.531.320	465.951	574.223	285.932	145.425
	I	2.387.009	34,8%	72.959	562.932	516.126	261.420	578.166	113.104	177.777	62.771	41.754
	II	1.301.444	22,2%	41.846	177.263	202.481	266.646	251.903	110.498	143.986	72.450	34.372
	III	1.363.031	17,8%	62.454	182.973	189.451	250.706	287.904	132.250	146.475	74.438	36.380
	IV	1.634.709	24,4%	47.420	248.672	349.514	250.479	413.347	110.098	105.985	76.274	32.919
2012	Total	7.247.040	8,4%	253.695	1.284.298	1.549.778	985.102	1.595.378	486.655	642.062	292.248	157.826
	I	2.707.799	13,4%	92.638	630.992	637.532	277.641	646.223	120.213	196.897	55.378	50.284
	II	1.478.834	13,6%	45.540	205.463	251.563	278.097	275.766	134.729	160.673	85.623	41.379
	III	1.476.002	8,3%	62.594	212.623	272.110	226.808	294.443	125.483	156.352	90.092	35.496
	IV	1.584.405	-3,1%	52.923	235.220	388.573	202.555	378.945	106.229	128.139	61.155	30.667

Fuente: Ministerio de Turismo

Además de tener una participación mayoritaria, los países limítrofes explican casi la totalidad del crecimiento de las salidas durante el año 2012, apreciándose en la Figura 2.2. Un total de 4,4 puntos porcentuales de los 8,4 de crecimiento de las salidas en ese año se explican por el incremento de los viajes de turistas residentes hacia Chile. Las salidas hacia Brasil explican 1,7 puntos porcentuales del crecimiento total, y hacia Uruguay aportan 1 punto porcentual adicional. Entre los destinos de larga distancia, el de mayor crecimiento ha sido resto el de América, aportando 1 punto porcentual al aumento global del turismo emisor.

**Figura 2.2. Salidas de turistas por lugar de destino, distribución porcentual.**



Fuente: Ministerio de Turismo

## 2.4. Lo importante es el camino – vías de acceso

En relación a la forma en que se arriban a los distintos destinos también se pueden notar importantes cambios dado al aumento de los países limítrofes como plazas turísticas analizado anteriormente. Por lo tanto, motivados por recorrer una menor distancia el 49,5% de los viajes del turismo emisor se realizó por vía terrestre, y fue nuevamente la principal vía de salida de los turistas. Ése medio creció un 10,2%, debido al incremento de los viajes terrestres hacia Chile El cuál aumentó un 25,9%, causando 7,9 de los 10,2 puntos porcentuales del crecimiento total.

Mientras que por otro lado, el 38,6% de las salidas se realizó por vía aérea. El crecimiento interanual en el número de salidas por esta vía fue de 8,6%, liderado por el aumento de los viajes hacia Brasil, los cuales se incrementaron un 14,1%, y de este modo explican un 35% del crecimiento en las salidas aéreas (3 puntos porcentuales de los 8,6 de aumento). Se destaca que la mayor parte viajes en avión tienen como destino a los países no limítrofes, a pesar que crecen progresivamente en participación los limítrofes (en 2012 el 43,6% del total de salidas por vía aérea).

Finalmente, un 12,3% realizó su viaje por la vía fluvial y marítima, siendo el 65,9% viajes hacia Uruguay.

## 2.5. Cambios en la estadía

Uno de los principales datos que surge del análisis del 2012 es que en los cuatro trimestres del año se verificaron disminuciones en la duración de la estadía promedio, siendo la caída más pronunciada en el segundo trimestre, donde el valor registrado fue 4,1% menor al del mismo período del año anterior.

En general, la estadía promedio de los residentes que viajan al exterior fue de 10,3 noches en 2012 (0,8% por debajo de las 10,4 noches de 2011). Este fenómeno se podría explicar por el cambio en la composición del destino de los turistas, ya que crecieron en importancia los mercados con una estadía promedio más corta. En la Figura 2.3 se puede ver la evolución de la estadía 2011/2012 por trimestre. No obstante, el mundo cada vez representa un lugar más caro para los argentinos, forzándolos en muchos casos a reducir el tiempo de su permanencia por debajo de la media.

**Figura 2.3. Estadía promedio (en noches) de turistas y variación interanual por trimestre.**

Año	Período	Estadía promedio turistas residentes (en noches)	Variación interanual (%)
2011	Total	10,4	-4,1%
	I Trim	11,6	-4,3%
	II Trim	10,3	-4,8%
	III Trim	10,3	-4,1%
	IV Trim	9,1	-2,7%
2012	Total	10,3	-0,8%
	I Trim	11,6	-0,4%
	II Trim	9,8	-4,1%
	III Trim	10,1	-1,9%
	IV Trim	8,9	-1,8%

Fuente: Ministerio de Turismo

## 2.6. Presupuesto limitado

Uno de los aspectos trascendentales a tener en cuenta por el Gobierno Nacional para implementar un pago a cuenta del 15% para los gastos solventados con tarjeta fue el continuo aumento de los mismos en el exterior, los que no se podían balancear con los provenientes del turismo receptivo. Definitivamente la medida fue efectiva por el hecho que mientras los primeros dos trimestres del año los egresos crecieron un 15,6% y 19,6% respectivamente. En los dos trimestres posteriores cayeron 0,1% y 10,3%, es decir, en la segunda mitad del año se produjo el cambio en la tendencia ascendente en el comportamiento del gasto del turismo emisor (ver Figura 2.4). Según los datos del BCRA en los primeros 6 meses del año aumentó un 66% la salida de dólares por viajes y turismo. Entre enero y junio, en total, el Banco Central vendió con ese destino U\$S 2.553 millones a residentes argentinos cuando en igual lapso de 2011 sumaron U\$S 1.532 millones.

En total los egresos económicos del turismo emisor fueron de U\$S 5.713 millones en 2012, lo que significa un crecimiento del 6,7% con respecto al año 2011. Esto representa una desaceleración en el aumento de los consumos turísticos de los residentes en el exterior, teniendo la tasa de crecimiento más baja desde 2005. En el caso de los excursionistas, en 2012 se produjo la primera caída en el gasto desde el comienzo de la serie.

**Figura 2.4. Gastos de turistas (en millones U\$S) y variación interanual por tipo de visitante según año.**

Año	Gasto visitantes (en millones de U\$S)	Variación interanual (%)	Gasto turistas (en millones de U\$S)	Variación interanual (%)	Gasto excursionistas (en millones de U\$S)	Variación interanual (%)
2004	2.543,5	///	2.527,2	3,8%	16,4	///
2005	2.727,2	7,2%	2.706,4	7,1%	20,8	27,0%
2006	3.034,1	11,3%	3.004,5	11,0%	29,6	42,3%
2007	3.863,5	27,3%	3.826,1	27,3%	37,4	26,3%
2008	4.503,0	16,6%	4.457,0	16,5%	46,0	23,0%
2009	4.391,0	-2,5%	4.344,3	-2,5%	46,7	1,5%
2010	4.759,9	8,4%	4.703,5	8,3%	56,4	21,0%
2011	5.437,3	14,2%	5.352,3	13,8%	85,1	50,7%
2012	5.794,2	6,6%	5.712,9	6,7%	81,3	-4,4%

Fuente: Ministerio de Turismo

La contribución de los distintos destinos al crecimiento del gasto total de los turistas residentes ha sido relativamente homogénea, destacándose el de los turistas argentinos en Chile, que aumentó un 26,8%, generando 3,1 puntos porcentuales de los 6,7 que creció entre el 2011 y 2012. Los tres destinos siguientes que más aportaron al total de los egresos: Estados Unidos, Canadá y Brasil, tuvieron crecimientos del 10,9%, 8,3% y 6,5% respectivamente. Al mismo tiempo, los destinos de Paraguay, Europa y países del resto del mundo sufrieron caídas en el gasto realizado por los turistas residentes. En este sentido se destaca la disminución del gasto en Europa de los turistas residentes, que alcanzó 10,8%, siendo el principal freno al aumento del gasto total en el exterior, como detalla la Figura 2.5.

En cuanto al gasto promedio de los turistas argentinos en el exterior, fue de U\$S 788,3 en 2012, un 1,5% menos que en el año 2011. Al igual que en el caso del gasto total, mientras que en los primeros dos trimestres se verificaron crecimientos del gasto medio por turista de 1,9% y 5,2% respectivamente, en el tercer y cuarto trimestre se observaron caídas del 7,7% y el 7,4%. Analizando el gasto promedio diario de los turistas residentes en el exterior, se observa que tuvo una disminución del 0,3%, alcanzando los U\$S 76,4.

**Figura 2.5. Gastos de turistas por lugar de destino según año y trimestre.**

Año	Trimestre	Gasto de turistas residentes (en millones de U\$S)										
		Total de Turistas	Variación interanual (%)	Bolivia	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay	EE.UU. Y Canadá	Resto de América	Europa	Resto del Mundo
2011	Total	5.352,3	13,8%	125,3	950,4	626,5	326,3	626,0	808,5	782,8	683,4	423,1
	I	1.787,6	15,6%	43,8	464,7	224,7	100,6	322,2	189,0	219,6	132,5	90,5
	II	1.104,5	7,6%	26,8	140,9	111,8	94,9	80,0	186,4	209,8	162,0	92,0
	III	1.164,9	8,7%	32,3	134,0	117,9	62,1	100,2	240,1	197,6	174,9	105,9
	IV	1.295,3	22,3%	22,3	210,9	172,1	68,8	123,6	193,0	155,8	214,0	134,8
2012	Total	5.712,9	6,7%	139,8	1.012,7	794,4	310,5	685,8	875,8	867,8	609,5	416,7
	I	2.065,9	15,6%	55,8	527,6	322,5	109,3	361,8	232,9	244,0	101,4	110,6
	II	1.320,8	19,6%	27,6	161,0	143,0	95,5	90,2	251,5	236,3	188,3	127,3
	III	1.164,2	-0,1%	31,8	144,6	150,9	50,0	103,6	217,5	194,6	186,9	84,4
	IV	1.162,0	-10,3%	24,5	179,4	178,0	55,8	130,1	173,9	193,0	132,9	94,3

Fuente: Ministerio de Turismo

En los balances de turistas y de gasto turístico se verificó un incremento de los saldos negativos durante el año 2012 con respecto al resultado evidenciado en 2011.

En primer lugar, en el número de turistas, la disminución del 2,1% de las llegadas junto con un crecimiento de 8,4% en las salidas, concluyó en un aumento del 69,3% en el resultado del balance, pasando de cerca de -982.545 a -1.661.979. El balance de divisas en 2012 tuvo un resultado de -U\$S 980,6 millones, lo que significa un aumento de U\$S 840,1 millones en el resultado negativo en 2011, impulsado por el crecimiento de 6,7% en los egresos y la caída de 8,9% en los ingresos.

Al observar la contribución de cada mercado turístico al balance global, puede distinguirse un resultado fuertemente negativo en la mayoría de los países limítrofes. En particular, Uruguay, Chile y Paraguay son los que contribuyeron en mayor magnitud al balance negativo, con saldos de -988.982, -414.581 y -382.487 turistas, explicando en su conjunto casi la totalidad del resultado global. En el caso de Brasil, aunque su saldo es negativo por aproximadamente 67 mil turistas, en relación al tamaño del mercado es de una magnitud moderada.

Por su parte, los mercados que contribuyeron positivamente a los resultados globales en términos del saldo de turistas fueron el mercado europeo y el resto del mundo. El balance de turistas con Europa fue positivo por 414.086, mientras que con el resto del mundo fue de 49.539.

En el caso del gasto turístico, el mercado uruguayo es nuevamente el que muestra un resultado negativo de mayor magnitud, con -U\$S 541,2 millones, seguido por Estado Unidos y Canadá con -U\$S 322,2 millones, y en tercer lugar Chile con -U\$S 292,6 millones. En esta variable el mercado europeo también tuvo un balance positivo de U\$S 363,5 millones. Brasil, por otro lado, tuvo un resultado positivo en términos de gasto (U\$S 186,9 millones), a diferencia de lo sucedido en el número de turistas.

Según estiman informes, las políticas cambiarias y la inflación generaron un efecto inesperado en las costumbres turísticas de los argentinos: los que no pudieron comprar dólares igual se inclinaron por realizar los gastos con tarjeta de crédito porque los

precios en el exterior son más baratos que los de la mayor parte de los puntos turísticos del país. Y Argentina está dejando de ser un destino económico para los extranjeros. Aquellos que visitaron el país realizaban compras diarias por US\$ 102 en 2011, mientras que en 2012 esta cifra descendió hasta los US\$ 90 (Gueddes, 2013).

## **2.7. Los turistas se expresan**

A partir de una serie de encuestas realizadas en el Aeroparque Internacional de Ezeiza, el Aeroparque Jorge Newbery y el Aeropuerto de Córdoba se pudieron recopilar datos relacionados a los motivos del viaje y la clase de alojamiento de los turistas que viajaron al exterior.

En cuanto al motivo del viaje de los turistas residentes que viajaron al exterior, el 56,7% lo hizo por “vacaciones, ocio y recreación”, y fue el principal motivo tanto en Ezeiza y Aeroparque como en el Aeropuerto de Córdoba. En segundo lugar estuvieron los motivos “Visita a familiares y amigos” con el 20% del total y tercero se ubicó el motivo “Otros negocios” con el 19,3%.

Con respecto al año 2011, los motivos que más contribuyeron al incremento en las salidas fueron “Vacaciones, ocio y recreación” (que representó 5,3 puntos porcentuales de los 12,8 de aumento) y “Visita a familiares y/o amigos” (que aportó 4,4 puntos porcentuales del aumento total) concordando con la información detallada por Aresco (2011) en su informe de consultoría al Ministerio de Turismo Nacional. Cabe destacar, que esos fuertes incrementos se dieron en Ezeiza y Aeroparque, ya que en el Aeropuerto de Córdoba estos dos motivos de viaje mostraron caídas en el número de turistas con respecto a 2011.

Por otro lado, el alojamiento más utilizado por los turistas residentes en el exterior fue el hotel de 4 y 5 estrellas, con un 34,9% de participación sobre el total. Con respecto al 2011, el número de turistas en este tipo de alojamiento tuvo un decrecimiento del 4,4%. En segundo lugar, se ubicó el hospedaje en “Casa de familiares o amigos”, con el 29,4% del total, con un crecimiento del 21% en el número de turistas respecto a 2011.

Los tipos de alojamiento que tuvieron un mayor crecimiento en comparación al 2011 fueron: por un lado, los hoteles de 3 estrellas, que crecieron un 36,2% alcanzando el 22,4% de participación sobre el total; y por el otro, los hostels y albergues juveniles, que tuvieron un incremento del 26,3% en el número de turistas, logrando el 4,1% de participación. Es decir que los turistas decidieron economizar en lo que respecta al hospedaje.

En la desagregación según la organización del viaje, en 2012 el 80,6% de los turistas no utilizó paquete mientras que el 19,4% sí lo hizo. Además, del crecimiento total del 11,6%, 10,8 puntos porcentuales se deben al crecimiento de los turistas sin utilización de paquete para sus viajes al exterior, y en particular casi la totalidad del incremento se dio por Ezeiza y Aeroparque (ya que en el Aeropuerto de Córdoba se observó una caída). Es destacable que la cantidad de turistas residentes que utilizó paquete para viajar al exterior por el Aeropuerto de Córdoba superó al número de turistas que no lo hizo, inversamente a lo sucedido en Ezeiza y Aeroparque. En la Figura 2.6 se puede ver un resumen con los detalles de los resultados más salientes.

**Figura 2.6. Salidas de turistas y variación interanual por paso fronterizo según motivo de viaje, tipo de alojamiento utilizado y organización del viaje.**

2012	Total	Variación interanual (%)	Ezeiza y Aeroparque	Variación interanual (%)	Aerop. Córdoba	Variación interanual (%)
<b>TOTAL</b>	<b>2.616.097</b>	<b>11,6%</b>	<b>2.431.953</b>	<b>12,8%</b>	<b>184.144</b>	<b>-1,7%</b>
<b>MOTIVO DEL VIAJE</b>						
Vacaciones, ocio y recreación	1.483.139	9,1%	1.346.775	10,3%	136.364	-2,0%
Visita a familiares o amigos	522.247	24,6%	492.454	27,0%	29.793	-4,8%
Negocios (conferencias, congresos, ferias y exposiciones)	62.745	12,9%	54.741	12,9%	8.004	13,2%
Otros negocios	503.902	7,5%	497.317	7,4%	6.585	9,5%
Estudio	25.106	17,0%	23.979	27,9%	1.127	-58,4%
Otros	18.958	-0,7%	16.687	-7,2%	2.271	103,3%
<b>TIPO DE ALOJAMIENTO</b>						
Hotel 1 y 2 estrellas (1)	49.496	2,4%	45.380	3,1%	4.116	-4,1%
Hotel 3 estrellas (2)	586.798	36,2%	541.310	34,4%	45.488	61,5%
Hotel 4 y 5 estrellas	913.846	-4,4%	820.753	-3,4%	93.093	-12,2%
Hostel, albergue juvenil	107.332	26,3%	106.606	30,0%	///	///
Alquiler de casa o depto.	108.435	6,2%	103.436	4,8%	4.999	45,9%
Casa de familiares o amigos	769.239	21,0%	737.591	23,4%	31.648	-17,1%
Otros	80.951	-6,2%	76.877	-39,0%	4.074	-52,5%
<b>ORGANIZACIÓN DEL VIAJE</b>						
Utilizó paquete	506.257	3,7%	409.039	3,1%	97.218	6,3%
No utilizó paquete	2.109.840	13,7%	2.022.914	15,0%	86.926	-9,4%

Fuente: Ministerio de Turismo

## 2.8. Soluciones problemáticas

El comienzo del 2013 resultó positivo para el sector turístico. Durante la mayor parte del periodo la cantidad de argentinos que viajó al exterior fue cada vez mayor, aunque los días en la estadía al igual que el gasto promedio sufrieron graves desmoronamientos. Ambas eran tendencias que ya se podían observar desde hacia fines del 2012 y que lentamente se fueron profundizando cada vez más.

Uno de las causas que permite entender el por qué de esta situación radica en los dos ajustes que se hicieron al recargo del 15% a los pagos con tarjeta, el cual aumento en 20% y 35% en marzo y diciembre respectivamente. El Gobierno Nacional estaba sufriendo fuertes pérdidas en sus reservas a causa del dinero que debía girar al exterior para solventar las erogaciones de dinero que los turistas argentinos efectuaban con sus tarjetas. De este modo, estaba siendo afectado por la propia medida, ya que prácticamente no se gastaba en efectivo fuera del país.

En primer término, la AFIP estableció la tasa del 20% a través de la resolución 3450, en donde se extendió su alcance a “operaciones de adquisición de bienes y/o prestaciones, locaciones de servicios y/o adelantos en efectivo, efectuadas en el exterior por sujetos residentes en el país”, con tarjetas de crédito y débito, a las “operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo” y a todas las “operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país”. También incluyó las compras realizadas por internet en sitios extranjeros.

Luego no conforme con la anterior suba del pago a cuenta se decidió implementar la resolución 3550 que acrecentó al mismo a un 35%.

De acuerdo a las últimas cifras oficiales (ver Figura 2.7), las compras con tarjeta en el exterior crecieron un 80% en octubre con respecto al 2012. Esta práctica trepó en el mes de noviembre u\$s616 millones contra u\$s340 millones alcanzados en el mismo mes del año anterior. Mientras que en los dos primeros cuatrimestres del 2013, la cifra ya trepó hasta 5200 millones de dólares, diferente al 2012 que a esa altura alcanzó los u\$s3200 millones.

Desde el comienzo surgieron contradicciones desde los funcionarios. Echegaray argumentaba que esta medida no serviría para revertir la caída de las reservas porque los contribuyentes y contadores se habían acostumbrado a los actuales mecanismos para solicitar la devolución de Ganancias y por lo tanto no reducirían los consumos en el exterior. Distinto fue el justificativo esgrimido en el Palacio de Hacienda porque estimaban que esta medida sí permitiría planchar la cotización del contado con liqui (operación con títulos públicos que permite hacerse de divisas de manera legal), para que caiga el dólar paralelo, achicar la brecha y desincentivar que se vayan los dólares por este canal.

**Figura 2.7. Salida de turistas, estadía (en noches) y gasto total.**

Mes	Salidas de turistas	Var. anual	Pernoctes	Var. anual	Gasto total	Var. anual
	turistas	%	noches	%	US\$	%
<b>Año 2013</b>	<b>2.581.537</b>	<b>6,2</b>	<b>36.574.216</b>	<b>1,5</b>	<b>3.185.062.820</b>	<b>0,0</b>
Enero	231.089	5,3	3.320.333	-5,5	215.748.095	-4,6
Febrero	266.272	-0,6	4.162.414	-2,8	311.833.848	5,5
Marzo	236.691	8,0	3.659.333	-1,1	304.495.838	-6,2
Abril	242.495	15,2	3.118.117	10,5	303.046.890	-2,3
Mayo	187.238	-6,6	2.508.822	-7,3	248.026.314	-9,1
Junio	198.768	8,0	2.796.164	5,6	237.520.503	-17,9
Julio	218.437	9,9	3.098.409	-1,2	275.375.655	-0,3
Agosto	199.331	7,4	2.854.764	-1,7	235.367.996	-0,3
Septiembre	211.750	5,5	3.018.693	10,5	277.762.772	17,3
Octubre	226.887	6,0	3.069.337	10,9	306.595.530	17,3
Noviembre	190.004	9,1	2.384.721	3,8	247.928.636	8,4
Diciembre	172.575	9,7	2.583.109	1,9	221.360.743	-2,6
<b>Año 2014</b>						
Enero*	228.001	-1,3	3.574.792	7,7	261.189.515	21,1

Fuente: INDEC

## 2.9. Viajar, cada vez más difícil

El 2014 no es un buen año para el sector turístico, debido no solo a la disminución de los gastos provenientes del exterior, sino también a la caída en la cantidad de argentinos que viajan internacionalmente. Los viajes fuera del país se vieron duramente afectados por el recargo del 35% para las compras con tarjeta, pero también a esto hay que sumarle la devaluación del dólar de casi un 26% en el mes de enero. Según el gerente

comercial de Ola Mayorista de Turismo, Oscar Salles, las fluctuaciones en el tipo de cambio generan desconfianza y retracción en los viajes.

Esta combinación fue letal en muchos aspectos para las agencias de turismo que comercializan viajes al exterior. Las estadísticas oficiales dan cuenta de ese desplome, que ya ha provocado cientos de despidos en las agencias. Precisamente en los primeros meses del año se produjeron 500 despidos en el sector y en el congreso anual de la Asociación Argentina de Viajes y Turismo, que se llevó a cabo a fines de mayo, se advirtió que alrededor de 3.000 puestos más están en riesgo.

Ante este escenario el Gobierno Nacional se vio obligado a implementar una solución urgente para que el problema no siga creciendo. Por lo tanto, autorizó la compra de dólares para “tenencia” a personas físicas, aunque el monto debe estar relacionado con los ingresos declarados a la AFIP, a la vez que redujo de 35% a 20% el recargo a cuenta del impuesto a las ganancias en esta operación.

En abril, se pudieron ver las graves consecuencias por medio del habitual informe del INDEC sobre turismo internacional, 462.550 argentinos viajaron fuera del país, 26,4% menos que en el mismo mes del año pasado. Se trató de la tercera caída en los primeros cuatro meses del año, como detalla la Figura 2.8.

Sin embargo, para Fabricio Di Giambattista, presidente de AAAYT, en el primer cuatrimestre la caída en venta de pasajes y paquetes al exterior fue del 40%. En su opinión, responsabiliza por esta situación a la devaluación y a la apertura parcial del cepo cambiario, por el hecho que la compra de dólares para atesoramiento compite con los destinados a viajes al exterior.

Además, el desplome del turismo emisor se registró en todos los medios de transporte: -31,2% en los viajes por vía marítima o fluvial, -26,4% en las salidas por vía terrestre y -25,1% en los viajes por avión. Al mismo tiempo, las estadísticas que toman en cuenta sólo Ezeiza y Aeroparque indican que los turistas que partieron a la Argentina por esas vías recortaron su estadía en el país 10,6.

**Figura 2.8. Turistas residentes por medio de transporte utilizado.**

Mes	Turistas residentes		Aéreo		Marítimo/ fluvial		Terrestre	
	Var. anual		Var. anual		Var. anual		Var. anual	
	turistas	%	turistas	%	turistas	%	turistas	%
<b>Año 2013</b>	<b>6.745.988</b>	<b>///</b>	<b>2.892.570</b>	<b>///</b>	<b>962.367</b>	<b>///</b>	<b>2.891.051</b>	<b>///</b>
Julio	490.289	///	245.993	///	47.267	///	197.029	///
Agosto	403.673	///	220.241	///	41.175	///	142.257	///
Septiembre	423.724	///	230.594	///	41.692	///	151.438	///
Octubre	481.414	///	249.910	///	45.401	///	186.102	///
Noviembre	457.663	///	210.337	///	55.525	///	191.800	///
Diciembre	485.096	///	194.412	///	81.862	///	208.821	///
<b>Año 2014</b>								
Enero*	1.012.074	-1,4	262.587	-1,0	143.849	-28,8	605.638	8,3
Febrero*	874.024	-6,9	299.299	-1,0	112.248	-36,2	462.478	0,4
Marzo*	636.701	4,1	252.147	-5,3	91.959	-7,8	292.595	19,1
Abril*	465.030	-26,0	205.687	-24,7	54.454	-31,1	204.889	-25,8
Mayo*	436.018	14,3	235.236	11,5	38.890	-11,5	161.892	27,7
Junio*	398.647	-4,4	213.141	-4,5	34.628	-28,8	150.878	4,0
Julio*	484.076	-1,3	232.803	-5,4	31.829	-32,7	219.444	11,4

Fuente: NDEC

### Capítulo 3. El desafío de un nuevo mercado

Las empresas operan en mercados dinámicos y están sujetas a constantes cambios que las obligan a ser flexibles para poder adaptarse a nuevas condiciones y de esa manera mantener su competitividad.

Dichas contingencias pueden tener distintos orígenes. Cambios en los gustos de los consumidores, condiciones de la economía a nivel macro, medidas políticas, aparición de nuevos competidores, desarrollo tecnológico - entre muchos otros – son factores que pueden impactar directamente en el desarrollo de actividades tanto industriales como comerciales de cualquier rubro. El carácter inestable de los mercados exige una gran atención por parte de los administradores de organizaciones, quienes tienen el desafío de cumplir con los objetivos de la misma sorteando todos los obstáculos que puedan aparecer y aprovechando las oportunidades.

En la Argentina, luego del anuncio en el año 2011 de la restricción a la compra de divisas y de las posteriores retenciones a quienes utilizaban tarjetas de débito y crédito en el exterior que fueron aumentando progresivamente hasta llegar al 35% vigente, se esperaba que los sectores inmobiliario y de turismo fueran los más vulnerables al nuevo escenario.

A fin de enfocarnos en el sector de Turismo, precisamente en lo que respecta al emisor y con el objeto de analizar desde el punto de vista estratégico al mercado y a las distintas medidas de acción tomadas por las empresas involucradas, elegimos al Management como eje fundamental de este trabajo de investigación.

### **3.1. Management**

Para enmarcar éste concepto, analizamos algunas de las tantas definiciones existentes. Para J.N. Schulze, “Es la fuerza que conduce, guía y dirige una organización en el logro de un objetivo predeterminado”, mientras que E. Peterson y E.G Plowman lo definen como “una técnica por medio de la cual el propósito y objetivos de un determinado grupo humano se definen, clasifican y efectúan”.

Por otro lado, E.F.L. Brech nos proporciona una definición más detallada llamándolo “Un proceso social que implica responsabilidad por la planificación efectiva y económica y regulación de las operaciones de una empresa, en cumplimiento de un determinado propósito o tarea. Esa responsabilidad comprende: (a) juicio y decisión al determinar planes y al usar datos para controlar desempeño y el progreso con respecto a los planes; y (b) la guía, integración, motivación y supervisión del personal que compone la empresa y lleva a cabo las operaciones”.

En definitiva, dependiendo del autor lo podemos considerar como una técnica, fuerza o proceso social, pero todos coinciden en la búsqueda del cumplimiento de un objetivo o propósito predeterminado.

Éste punto en común en las diversas definiciones nos lleva a analizar cuáles son los fines mencionados que se busca conseguir por medio del Management y aquí introducimos el concepto de Misión.

### **3.2. Misión y visión**

Johnson (2006) se refiere a ésta como la expresión general del fin global de una organización acorde con los valores o expectativas de los Stakeholders, y agrega que la misma se ocupa del alcance y los límites de la organización, indicando en qué negocio está. A su vez, señala que la Visión es el estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización.

### **3.3. Estrategia**

Lógicamente el logro tanto de la misión como de la visión, no se encuentra librado al azar y requiere el establecimiento de un plan, una estrategia, un camino para llegar a un fin. Michael Porter expresó que para él, “Estrategia” es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad. También especificó que no se trata de hacer lo mismo que la competencia pero mejor, sino hallar un lugar distinto para que la organización dé valor, haciendo la diferencia.

A su vez, Johnson (2006) la define de la siguiente manera: “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. En la figura 3.1. se evidencian las fases de dicho proceso.

En la práctica, toda estrategia para ser exitosa debe ser acorde a las propias características de la empresa y estar adecuada al entorno en el que la misma opera. Es por ello que un buen proceso de dirección estratégica comienza por un profundo análisis externo.

### 3.4. Proceso de dirección estratégica

Figura 3.1. El proceso de la dirección estratégica



Fuente: Dirección estratégica - Johnson

Para estudiar el contexto, un manager puede valerse de una serie de herramientas que lo ayudan a sacar importantes conclusiones. Cabe destacar que se requiere tener en cuenta distintos niveles de alcance del entorno. Partiendo de lo general hacia lo particular, se puede analizar al macro-entorno, la industria o sector, el mercado donde se opera e incluso el grupo estratégico en el que una compañía se encuentra. Cada uno de los niveles mencionados cuenta con características particulares que deben ser tenidas en cuenta para una mejor noción de todas las variables exógenas que influyen en la organización.

### 3.5. Macro-entorno

La herramienta por excelencia para evaluar el entorno en su mayor escala, es el análisis PESTEL, el cuál típicamente se complementa con otra llamada matriz FODA para enriquecer el estudio. Sus siglas “P.E.S.T.E.L.” tal como explica Hellriegel (1998) hacen referencia a las 6 categorías en las que clasifica a los factores externos que inciden en el sector industrial en cuestión. Los mismos son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Mediante dicho instrumento se obtiene un listado de aspectos que se deberán tener presentes, pudiendo incluir tanto algunos que incidan negativa como positivamente en la industria, ayudando a examinar/detectar sus consecuencias sobre la organización, ya sea del pasado, del presente o respecto al posible impacto futuro.

El mismo se utiliza como fuente de alimento para el armado del FODA, matriz donde se exponen los diferentes factores internos y externos, positivos y negativos, clave para la empresa. Los internos son aquellos sobre los cuales se tiene algún grado de control: Fortalezas y Debilidades. En cuanto a los externos, si bien no se puede ejercer control sobre ellos, se deben desarrollar las habilidades y capacidades para aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas.

Joaquín Rodríguez (2001), define al FODA como un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

### **3.6. Países con ventajas**

Para continuar con el Macro-entorno, presentamos un modelo creado por Michael Porter denominado “Diamante” y presentado en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” en el año 1990. El mismo surge como respuesta a la pregunta “¿Por qué alcanza una nación el éxito de un sector en particular?”. Para él, el hecho de que un país tenga ventajas competitivas inherentes en cierto rubro es consecuencia de la existencia de 4 atributos genéricos de la nación que la favorecen. Entre ellos se encuentran las condiciones de los factores productivos, como mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir, tal como lo exponemos en la figura 3.2. También hace referencia a las condiciones de la demanda, a la existencia de sectores afines o de apoyo. Y por último a la rivalidad, estructura y competitividad de la empresa.

No obstante, aparte de los atributos mencionados, Porter agrega al rol del gobierno como un papel fundamental que consiste en actuar como catalizador y desafiador,

animando o aún empujando a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo.

**Figura 3.2. Diamante de Porter**



Fuente: Las ventajas competitivas de las naciones – Michael Porter

### 3.7. Analizando el mercado

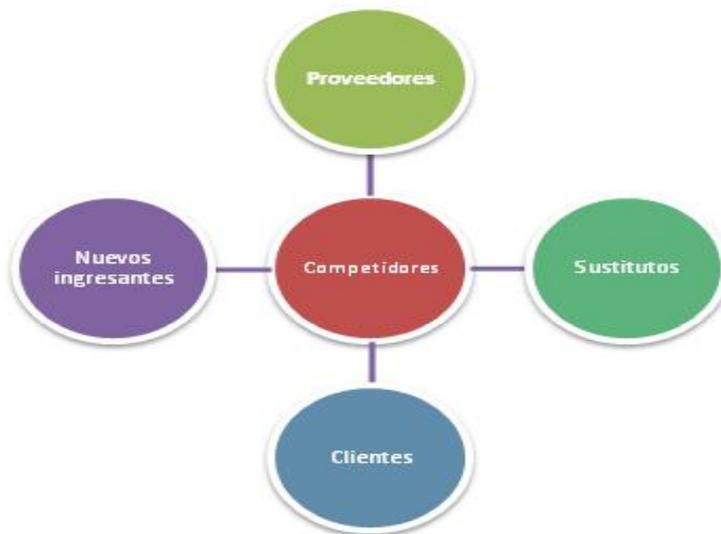
En el año 1980, el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter presentó en su libro “estrategia competitiva” un modelo que representa el estado de competencia de una industria planteado a través de 5 fuerzas que lo determinan. El mismo entrega la situación industrial incluyendo las reglas existentes. En la práctica es de gran utilidad para evaluar el atractivo de un sector. Las fuerzas son:

- Poder de negociación de clientes: Es elevado cuando el producto es homogéneo, cuando hay un gran número de proveedores que lo ofrecen y los costos de cambiar de proveedor “switching costs” son bajos. De la misma manera, la posibilidad de que el consumidor realice una “integración vertical hacia atrás”, es decir, empiece a realizar por sí mismo el producto que actualmente compra. También es alto si existe un grupo de compradores

concentrado o que compra volúmenes muy significativos en relación a las ventas del proveedor.

- Poder de negociación de los vendedores: A la inversa que para los clientes, el poder de los vendedores es muy grande cuando el comprador tiene altos costos de cambiar de proveedor. Lo mismo sucede si hay pocos oferentes de su producto y de productos sustitutos, y si el mismo es diferenciado. A su vez, aumenta si el mercado que atiende no es importante en lo relativo a sus ventas totales y si existe una posibilidad de integración vertical hacia delante en el futuro.
- Amenaza de nuevos competidores: Existirá amenaza en éste aspecto mientras menores sean las barreras de entrada de la industria.
- Amenaza de productos sustitutos: Es elevada si los costos de cambiar de producto son bajos y si los precios relativos favorecen al sustituto. Así como también si éste último logra un alto nivel de diferenciación de producto o servicio percibido.
- Rivalidad Competitiva: Mientras mayor sea el número de competidores, mayor será también la rivalidad. La misma también es elevada cuando hay altas barreras de salida, economías de escala y excesos de capacidad.

**Figura 3.3. Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Marketing Versión para Latinoamérica, Kotler, P.

### **3.8. Parecidos pero diferentes: Grupos estratégicos**

La primera definición de grupos estratégicos que hemos encontrado es la efectuada por Hunt (1972) en su tesis doctoral en el año, la cual hacía referencia a conjuntos de empresas que, dentro de una misma industria desarrollaban conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave. Éste concepto cobró mucha popularidad con el pasar de los años, y especialmente al ser desarrollado por el profesor M. Porter en un libro “Estrategia competitiva”.

Objetivos similares, capacidades parecidas, experiencias análogas, supuestos similares del funcionamiento del mercado, son algunos de los aspectos que tienen en común distintas empresas de un mismo rubro y que condicionan sus estrategias, dando como resultado cierta homogeneidad en el comportamiento de las mismas y situándolas en consecuencia en un mismo grupo estratégico.

El análisis de éstos grupos de empresas se ha vuelto una técnica muy útil para analizar industrias que cuentan con un gran número de competidores. Habiendo definido las dimensiones estratégicas clave, es posible confeccionar mapas de grupos estratégicos que enriquecen el estudio mediante de la creación de gráficos sencillos pero que aportan mucha información. Por medio de los mismos se pueden obtener conclusiones valiosas como por ejemplo hacia dónde se mueven los competidores dentro de un sector, dónde se ubicarían los distintos grupos en un escenario y qué camino deberían recorrer para llegar una posición esperada. Además, si bien en general las empresas de un mismo grupo tienen rentabilidades similares, cuando alguna tenga una rentabilidad diferente, mediante el análisis de los grupos estratégicos, se podría evidenciar a que se deben dichos resultados.

### **3.9. Mirando hacia adentro: Análisis Interno**

Habiendo hecho uso de todos los elementos desarrollados anteriormente, seguramente se logra un panorama muy claro y amplio del contexto de la organización. Y eso nos sirve como punto de partida, pero de ninguna manera es suficiente para definir una

estrategia. Antes que eso, es vital realizar una profunda observación interna de la empresa. La misma debe ser muy realista para que las conclusiones sean acertadas.

Una cuestión protagónica de éste análisis es la determinación de Fortalezas y Debilidades para el armado de la matriz FODA, introducida en la temática de estudio del contexto. Es crucial tener en claro cuáles son los puntos fuertes de la organización de manera de poder potenciarlos, pero también conocer las limitaciones de la misma (debilidades) para tratar de minimizarlas.

### **3.10. De fortalezas a Ventajas competitivas**

Podríamos decir que la máxima expresión de una fortaleza para una organización es contar con una ventaja competitiva, sin embargo no todas lo logran. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Contar con alguna competencia nuclear es el pilar de cualquier ventaja competitiva. Sin embargo, no siempre implica conseguirla. Para entenderlo mejor, veremos las diferencias que propone Johnson (2006) entre recursos, capacidades y competencias nucleares.

### **3.11. Recursos, capacidades y competencias nucleares**

Para el autor, toda ventaja competitiva tiene su origen en una competencia nuclear, que a su vez surge de una capacidad lograda gracias a una serie de recursos. Aclara que los recursos pueden ser tanto tangibles (financieros, materiales, tecnológicos) como intangibles (humanos, para la innovación y de la reputación). A partir de la interacción de los mismos, con el transcurso del tiempo se logran ciertas capacidades muchas veces

fundamentadas en las habilidades y conocimientos de los empleados. Mediante una cierta asignación de recursos, las capacidades permiten a las empresas alcanzar cierto final deseado, pero sin necesidad de que ello implique hacerlo de una manera distintiva respecto a la competencia. Por último, a las competencias nucleares las define como actividades que una empresa desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores y que a su vez permiten a la empresa sumar un valor singular a sus bienes y servicios a lo largo del tiempo.

### **3.12. Condiciones de una ventaja competitiva**

Para no generar confusiones al respecto, Johnson ha propuesto una serie de filtros por los cuales debe pasar una competencia nuclear para que se la pueda considerar una ventaja competitiva. Para él la misma debe ser:

- Valiosa: EL mercado debe percibir los beneficios de la misma.
- Rara: Debe ser especial, es decir que ninguna o pocas empresas tengan la misma capacidad.
- Solida: La misma debe ser compleja y contar con una ambigüedad causal. Esto significa que los competidores no comprendan exactamente como la empresa logra obtener dicha ventaja.
- No sustituible: la misma no debe ser susceptible de ser sustituida por otras capacidades de la competencia.
- Con capacidades dinámicas: Flexible, con la habilidad para desarrollar y cambiar las competencias de cara a satisfacer las necesidades del entorno que cambian rápidamente.

### **3.13. En búsqueda de una ventaja competitiva: cadena de valor**

Tal como lo propone Porter, la cadena de valor puede ser una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente facilitando la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización. Al elaborar dicho concepto, el profesor le dio crédito al trabajo que Mc Kinsey y sus colaboradores habían

realizado a fines de la década del 80, el cuál consideraba que una empresa era una serie de funciones y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de ellas en relación a las ejecutadas por la competencia. Partiendo de ello, Porter (1980) propuso que se requería ir más allá del análisis funcional amplio, descomponiendo las funciones en las actividades que las mismas incluían, de manera de entenderlas mejor y poder detectar las fuentes de generación de valor.

Cuando hablamos de valor hacemos referencia a aquel percibido por el cliente. Kotler (2006) lo explica como “la diferencia entre los beneficios que espera recibir del satisfactor y el costo total que debe soportar”.

La cadena que presentamos tiene como fin la identificación de formas de crear más valor para los clientes. Para ello, se establecen nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Tal como lo vemos en la figura 3.4, las mismas se encuentran clasificadas en 2 grupos, cinco actividades primarias y cuatro secundarias.

- Primarias: Logística de entrada, Operaciones, Logística de Salida, Marketing y Ventas y Servicio.
- Secundarias ó de Apoyo: Infraestructura de la empresa, Administración de recursos humanos, Desarrollo de tecnología y Compras.

Haciendo uso de dicho método, la tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades y buscar formas de mejorarlas. Así mismo, de debe buscar eficiencia en aquellas que sin generar demasiado valor implican grandes costos. Cabe destacar además que el éxito de la empresa depende no sólo de qué tan bien cada departamento efectúa su trabajo, sino también de qué tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos.

Si bien hasta éste momento presentamos al modelo y su aplicación práctica en organizaciones, se puede ampliar su alcance al análisis de todo un sector, logrando el mismo resultado: detectar actividades clave para la valoración final del consumidor, pero yendo más allá de sus propias operaciones. El nombre que recibe el modelo adecuado para realizarlo es “red de valor”

El profesor de la universidad Austral, Saturnino Ángel Castaño (2010) aclara que dicha concepción comprende tanto la idea de “interconexiones” entre los nodos intervinientes como el de “valor” que implica lograr determinados objetivos alineados con las necesidades del cliente.

**Figura 3.4. Cadena de valor**



Fuente: Competitive Strategy, Porte, M.

### 3.14. Aprender de los mejores: Benchmarking

Para M. Spendolini (1994), "El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional".

El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce. La cuestión central no es sólo el producto o servicio, sino también el proceso, lo mejor de las mejores prácticas, la mejor de las clases sin importar en dónde se encuentran. Puesto que el objetivo es identificar las mejores prácticas, los socios más convenientes para el benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia, sin importar en qué área destacan.

Las diferentes maneras de aplicar hacer benchmarking nos permiten diferenciar tres tipos:

- **Histórico:** Las organizaciones comparan su rendimiento respecto a años anteriores para identificar cambios significativos.
- **De la industria – sector:** Se obtiene de comparar los rendimientos internos, con los de otras organizaciones en el mismo sector industrial
- **Del mejor de su clase:** Se buscan comparaciones más generales rastreando las mejores prácticas dondequiera que estén.

### 3.15. Matriz de Ansoff

Para valorar las oportunidades de crecimiento es necesario planear nuevo negocios, reducir costos, e incluso acabar con negocios antiguos. Para ello, la dirección de la empresa debe examinar las oportunidades para mejorar los resultados de los negocios existentes. Ansoff propuso un modelo de gran utilidad para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, a la que llamó “matriz de expansión de producto-mercado”

La misma expone 4 cuadrantes determinados por los ejes Productos y Mercados que pueden clasificarse en actuales y nuevos, como lo observamos en la Figura 3.5.

**Figura 3.5. Matriz de Ansoff**

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Dirección de Marketing, Kotler, P.

Kotler (2006) afirma que primero la empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado). A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercados). Posteriormente debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos). Y por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

## **Metodología de Investigación y Trabajo de Campo**

A continuación expondremos los métodos utilizados en la investigación para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

### **Metodología de Investigación**

En primer lugar hablaremos del paradigma de éste trabajo de investigación. Khun (1970), lo define como un conjunto de supuestos, valores, creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina, el cual establece los criterios para la recolección de datos. En ésta investigación, los métodos utilizados serán mixtos, es decir que el paradigma será tanto cualitativo como cuantitativas, porque como establece expresa Apple (1978) lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos sino son más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

En un principio, para tener un primer acercamiento y un mayor entendimiento del tema, analizaremos variables cualitativas respecto a cambios en el mercado de turismo, principalmente emisivo. Para ello acudiremos a distintos ámbitos, entre ellos el académico, de negocios y gubernamental, comparando opiniones de referentes de cada una de éstas áreas con respecto al tema. Por otra parte, analizaremos aspectos cuantitativos, que nos darán una visión más representativa mediante el análisis de datos estadísticos que reducirán el sesgo.

Para cumplir con los objetivos del trabajo, establecimos que el tipo de investigación más adecuado es el explicativo. Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, es decir cuál es el motivo en que dos o más variables están correlacionadas. Éste es el porqué de la elección del tipo de investigación, por el hecho que nos enfocamos en establecer relaciones causales entre las políticas cambiarias impuestas por el Gobierno Nacional y las retenciones a las compras en el exterior con tarjetas de crédito y débito, con los cambios en el mercado de turismo emisivo. Y a su vez, para determinar la relación existente entre las

estrategias implementadas y a implementar por las agencias, y el escenario actual del mercado.

A fines de encontrar respuestas al problema de nuestra investigación, nos valdremos de tres instrumentos diferentes. Entre los mismos se encuentran, entrevistas a empresarios, funcionarios del gobierno y expertos, y análisis de documentos.

La razón por la cual optamos por realizar entrevistas es la riqueza que podemos obtener mediante el feedback en tiempo real de referentes del rubro y la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Estas personas, tienen un contacto directo y permanente con las variables que estudiamos, desde diferentes perspectivas.

En el caso de los empresarios de agencias de turismo, apelamos a que en su actividad cotidiana están en contacto con los consumidores y conocen sus características, gustos, preferencias, necesidades y su capacidad de compra. Por otra parte, los funcionarios del gobierno nos aportaran una visión orientada a las políticas implementadas en el mercado turístico, sus objetivos y resultados, así como también los planes estratégicos a futuro. Por último, la visión de un experto nos permitirá conocer un criterio confiable de las relaciones causales planteadas, respaldado por una vasta trayectoria y un conocimiento global de la situación.

Dada la importancia de las decisiones tomadas por el Gobierno Nacional y su impacto en el mercado turístico, nos detendremos a analizar el documento “ConectAR: Plan de marketing de turismo interno 2014-2016” con el objetivo de conocer en profundidad cuáles son sus estrategias vigentes y para los años venideros. Del mismo, obtendremos información relevante para determinar oportunidades y amenazas, las cuales deberán ser tenidas en cuenta por los empresarios para tener una visión más allá del corto plazo y así definir sus estrategias.

Además, asistiremos a la Feria Internacional de Turismo a realizarse en La Rural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires los días 25 y 26 de Octubre de 2014. Allí, aprovecharemos la concentración de la oferta, para obtener la opinión de empresarios con trayectoria en el rubro de turismo.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Estrategia de las Empresas de Turismo	Management en Turismo Hábitos de Uso de Internet	Nuevas Estrategias Jerarquía de Fuentes de Información Turística Preferencia en Medios de Compra y Contratación Impacto en el turismo	Entrevista Análisis de Documento Análisis de Documento Entrevista
	Comportamiento de la Demanda Total de Turismo	Tasas de Crecimiento Composición de la Demanda (interno - externo)	Entrevista y Análisis de Documento Análisis de Documento
	El Turista Argentino	Gastos en Turismo Estadía Promedio Motivaciones de Viaje por Destino Medios de Transporte	Análisis de Documento Análisis de Documento Análisis de Documento Análisis de Documento
Impacto de Decisiones del Gobierno en el Mercado del Turismo	Destinos Turísticos	Cambios en los Destinos Internos y Externos Variación de la Demanda de Viajes al Extranjero Variación de la Demanda de Viajes al Interior Porcentaje de Viajes al Exterior sobre el Total de Viajes Variación en la Colización Real Paralela	Entrevista Entrevista Entrevista y Análisis de Documento Análisis de Documento Análisis de Documento

de la  
 que  
 conscientes  
 subjetividad  
 puede

presentar dicho mecanismo, consideramos que en este caso particular es lo que enriquece nuestro análisis debido a que hemos orientado nuestras inquietudes a actores que ocupan distintos roles entorno a la problemática causada. Es decir, nos permiten obtener información real, rica y profunda de las variables que analizamos, pero desde distintos puntos de vista, como ser el empresarial, el académico y gubernamental.

Lógicamente, las preguntas realizadas en cada encuentro han sido preestablecidas en base al rol que ocupa cada uno de los actores. Pero si bien no son las mismas para todos los casos, fueron diseñadas con el objeto de realizar contrastes entre las mismas y explicar tanto las coincidencias como las disidencias en cada una de las variables analizadas.

## **Entrevistas a empresarios**

Dado que el *management* es un eje fundamental en esta investigación, realizamos una serie de preguntas homogéneas a 6 (seis) empresarios de agencias de turismo con entre 10 y 32 años de experiencia en el rubro. En todos los casos éstas personas están al frente de empresas posicionadas en el mercado y dedicadas - parcial o exclusivamente - a la venta de viajes al exterior. Ellos son:

- Rodrigo Ruiz – Agencia *Te llevo de viaje*
- Daniela Pons – Agencia *Open Bue*
- Samantha Puszkin – Agencia *Partiendo.com*
- Viviana Huviller – Agencia *Station Travel*
- Verónica Reinhold – Agencia *Travel One*
- Mónica Cáseres – Agencia *Mónica Cáseres viajes*

En lo que respecta a funcionarios del gobierno, entrevistamos a la Ministra de Turismo de la Provincia de Corrientes, Inés Presman, y a Myriam Edith Acosta, quien trabajó en el Ministerio de Turismo Nacional.

Además, ampliando los límites territoriales, realizamos una audiencia con Sergio Dragucevic, actual director de Turismo de la región de Arica y Parinacota, Chile. Ya

que como veremos más adelante, es actualmente el segundo país (después de Uruguay) que más argentinos aloja por motivos turísticos a lo largo del año.

Por último, acudimos al experto Lic. Mario Córdova, actual director de la carrera de Turismo de la UADE, quien cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector.

## *Análisis de entrevistas*

El siguiente cuadro tiene como fin resumir los principales indicadores obtenidos mediante las entrevistas. El mismo se encuentra dividido en cuatro partes, en la primera sección se nuclean las opiniones de los empresarios de las agencias de turismo, luego el experto en la materia nos ofrecerá su perspectiva sobre el tema, en tercer lugar decidimos colocar a las funcionarias del Gobierno Nacional y el Gobierno de la Provincia de Corriente, y por ultimo nos pareció adecuado tener el aporte de un integrante del gobierno chileno en el área turística.

Variables	Empresarios de la Industria Turística						Experto	Funcionarios de Gobierno		Funcionarios de Chile
	Rodrigo Ruiz	Daniela Pons	Samantha Puszkín	Viviana Holliber	Verónica Reihhold	Mónica Cáceres		Myriam Edith Acosta	Inés Presman	
Evolución del Turismo Emisivo	Bajo / Se mantuvo	Bajo	Bajo, luego se mantuvo	Bajo (70%)	Bajo	Bajo (50%-70%)	Aumentó	Está Disminuyendo	Sergio Dragucevic	Aumentó
Impacto por la Restricción de	Negativo	Positivo	Amenaza	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo		Positivo
Impacto de las Retenciones	Negativo	Negativo	Amenaza	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo		Positivo
Evolución del Turismo Interno	-	Bajo	Bajo	-	-	Aumentó	Sin Cambios	Aumentó		-
Proyección del Turismo Emisivo	Incertidumbre	Incertidumbre	-	Incertidumbre	Desfavorable	Incertidumbre	Sin Cambios	Crecimiento Limitado	Fortalecimiento del Turismo Interno	Favorable
Impacto de Internet	Afectó (Adaptación)	-	-	Afectó (Adaptación)	No Afectó	Afectó (Menos Jóvenes)	Cambio Positivo	Cambio Positivo	Ventajas Y Desventajas	-
Clave de éxito	All inclusive	Adaptación Continua	Paquetes a Centroamérica	All inclusive	Profesionalismo y Sinceridad	Fidelización de Clientes	Productos Innovadores	Cuotas y Promoción	Inversión Turística y Promoción	Aprovechar las Oportunidades
Estrategias Utilizadas	Pagos en Cuotas	Diversificar	Redes Sociales y Publicidad	Pagos en Cuotas y Publicidad	Venta en Cuotas y Pesticida	No Cambiar	Especializarse	Publicidad y Fidelización	Desarrollo de Nuevos Destinos y Experiencias	-
Destinos más Elegidos	Caribe (All Inclusive)	Caribe (All Inclusive)	México y Cuba (All inclusive)	Punta Cana, México y Venezuela (All inclusive)	Caribe	Caribe y Norte de Brasil (All inclusive)	Caribe y Europa	Brasil, Chile, EEUU y Europa	Caribe, Estados Unidos, Canadá, Perú y México, España, Francia e Italia, Panamá	-

### **Principales preguntas y respuestas**

Tal como se evidencia en los cuadros expuestos, hay muchas opiniones similares y algunas hasta contradictorias. Para lograr un mayor entendimiento y con el fin de profundizar en el contenido de las entrevistas, efectuamos el siguiente resumen. Se trata de la agrupación de las respuestas de todas las personas entrevistadas, en un solo cuestionario. Esta técnica nos permite formar una idea general de la realidad, avanzando pregunta por pregunta.

1. *¿Cómo vio la evolución (ascenso - descenso) del turismo emisor en los últimos 2 años?*

Según el 100% de los empresarios entrevistados, el turismo emisor bajó su demanda en los últimos dos años. De todas maneras no todos coinciden en el grado de caída de la demanda. Mientras algunos de ellos nos comentaron que la misma bajó en una gran medida, otros nos expresaron que si bien en un momento disminuyó, luego se mantuvo. De acuerdo con ellas, la funcionaria Inés Presman respondió que el mercado emisor viene decreciendo, aunque hizo referencia al último tiempo, el año 2014.

A diferencia de dichas afirmaciones, tenemos la opinión de un experto, Mario Córdova, que indica que la evolución del turismo emisor en los últimos dos años fue positiva. Él sostiene que ésta se mantuvo e incluso aumentó en el periodo analizado, y apoya sus fundamentos en datos estadísticos tanto del INDEC como de la Cámara Nacional del Turismo, expuestos en el capítulo 2 del Marco Teórico.

2. *¿Cómo relaciona dicho comportamiento con la restricción a la compra de dólares, el dólar paralelo y las retenciones a las compras realizadas en el exterior con tarjetas de crédito y débito?*

Nuevamente, se observa en la mayoría de los empresarios entrevistados que las demandas en sus agencias de turismo se vieron afectadas de manera negativa por las políticas cambiarias y por las retenciones a las compras en el exterior con tarjetas. De todos modos, algunos indican que este habría sido el primer impacto provocado por el susto y la incertidumbre que se generaron en los consumidores.

Inés, una vez más, alineada con las posturas empresarias, atribuyó la actual baja del turismo emisor a políticas cambiarias, la incertidumbre sostenida, las fuertes restricciones existentes tanto para quienes venden un paquete turístico, como para el argentino que decide salir del país.

Mario Córdova, por su parte, explica que la restricción a la compra de divisas pudo haber hecho que disminuyan los viajes al exterior de una porción muy pequeña de los consumidores que pertenece al sector económico medio-bajo, que si contaba con un presupuesto muy limitado para viajar, pudo haber descartado la opción de salir del país para viajar dentro de la Argentina. Sin embargo, aclaró que si nos referimos a los turistas que tienen un poder adquisitivo elevado, ni las restricciones a la compra de dólares ni las retenciones a las tarjetas, afectaron sus viajes al exterior.

Myriam Acosta, por su parte, nos dio un punto de vista totalmente opuesto a los anteriores, sosteniendo que las restricciones a la compra de divisas fueron una oportunidad para los empresarios de agencias de turismo que lo supieron aprovechar. Nos explicó su postura de la siguiente manera: “Tal vez, mucha gente que compraba dólares para atesorar advirtió que no iba a poder hacer más eso entonces busco otra salida y pagar un viaje financiado al exterior en doce o más cuotas a un dólar cuasi-oficial les habrá parecido lo más conveniente para hacer”. No obstante, al hacer referencia a personas con gran capacidad de ahorro que acostumbran a atesorar en dólares, inferimos que su postura se limita a explicar el por qué la clase alta continuó viajando o incluso aumentó su cantidad o frecuencia de viajes, pero deja afuera al sector económico medio-bajo al que se refieren el especialista Mario Córdova y la Ministra Inés.

3. *¿Cuáles son los destinos más elegidos para viajes al exterior? ¿Hubo cambios desde el 2012 al día de hoy en la elección de esos destinos?*

Este fue, quizás, el punto en el que más homogeneidad de respuestas hubo, ya que todos los entrevistados mencionaron al Caribe como uno de los principales destinos

elegidos. A su vez, algunos incluyeron a México, Brasil y los países de Europa en sus respuestas, y también, aunque en menor medida, mencionaron a Chile, Venezuela y Estados Unidos.

Otro punto en el que la mayoría estuvo de acuerdo fue en la prevalencia de la modalidad de alojamiento *All Inclusive* en las preferencias del turista argentino. Razón que explica en gran medida el hecho de que las islas del Caribe estén en la lista de los destinos preferidos.

#### 4. *¿Y cómo vio la evolución del turismo interno en los últimos 2 años?*

Ante ésta pregunta obtuvimos respuestas muy diversas e incluso varias abstenciones. Debido a que algunas de las agencias se dedican exclusivamente al turismo emisor, los empresarios de las mismas expresaron su desconocimiento en el tema. Sin embargo, entre aquellos que sí venden paquetes dentro del país, 2 gerentes expresaron que disminuyó la demanda del turismo en todo su conjunto incluyendo el interno, mientras que la tercera aseguró que hubo un crecimiento.

Inés nos comentó, haciendo hincapié en la Región del Litoral, que los destinos nacionales han adquirido una mayor visibilidad tanto nacional como internacional. Agregó que desde las distintas provincias se ha estado trabajando en el desarrollo y la promoción de los destinos propios, logrando buenos resultados y como consecuencia un aumento sostenido del Turismo Interno.

Ante la misma pregunta, el director de la carrera de turismo de UADE sostiene que no hubo grandes cambios en este sentido, y que lejos de haber importantes aumentos o disminuciones, el movimiento turístico dentro del país se mantuvo.

#### 5. *¿Qué proyecciones tiene para el turismo emisor en los próximos 2 años? ¿Qué piensa que ocurrirá en el mercado?*

La respuesta por excelencia, casi unánime entre los empresarios, fue la de una gran incertidumbre con respecto a la situación del mercado en el plazo de 2 años. Algunos

mencionaron a las elecciones del año 2015 como un factor que puede llegar a influir, aunque tanto positiva como negativamente. Verónica Reinhold, de la agencia *Travel One*, expresó que sus expectativas no son buenas y agregó que una causa es la creciente inflación, que ejerce un efecto negativo sobre el turismo en general.

La única persona que dio lugar a una proyección favorable fue Myriam Acosta. Precisamente dijo que no cree que le empiece a ir mal al turismo emisivo, y agregó que espera que haya un crecimiento aunque no muy significativo. Ante la misma pregunta, el experto encuestado sostuvo que la demanda de viajes por fuera del país se mantendrá.

### 6. *¿Qué estrategias utilizaría para mantener o aumentar la demanda?*

Dentro de lo que está al alcance de las agencias tanto para mantener como para fomentar el aumento de la demanda, una de las estrategias más mencionadas fue la de ofrecer financiación mediante distintas tarjetas de crédito, permitiendo a los consumidores pagar en cuotas y en pesos. Además, hay quienes proponen hacer una mayor publicidad, aprovechando el intenso uso de las redes sociales y su bajo costo.

Un caso particular es el de Daniela Pons, dueña de la agencia *OpenBue*, quien nos comentó que para mantener el nivel de ventas busca diversificar su oferta, textualmente nos dijo: “Nosotros hacemos todo. Somos un barrilete que va para donde va el viento, o sea, te tenés que ir adaptando y modelando según lo que los clientes te vayan pidiendo”, “A nosotros siempre nos gustó la Argentina, hicimos Argentina y el resto, no era que hacíamos solo Argentina. Si haces una sola cosa no puedes”.

Contrariamente a la propuesta de Daniela, Mario sostiene que las empresas que se dedican al turismo emisivo deben seguir una estrategia de especialización de los destinos, por ejemplo en el sudeste asiático. Agrega que en su opinión, es mejor convertirse en el número uno en la venta de un punto turístico, antes que vender muchos destinos de todo el mundo sin tener conocimientos específicos y profundos de los mismos. No obstante, para él, el verdadero desafío de las agencias de turismo es la creación de productos propios, que se asemejen más a las necesidades del mercado, en lugar de conformarse con el *standard* de la fabricación de operadores más grandes. Establece que el empresario argentino del sector turístico debe generar productos más

atractivos y genuinos, y hace hincapié en la oferta de un producto que sea realmente sustentable y ofrezca más contacto con la cultura local. Propone la orientación a un nicho específico de un gran poder adquisitivo con sensibilidad social y ambiental.

### 7. *¿Cuál es su fuerte?*

Con el objeto de identificar fortalezas significativas que hayan ayudado a éstas empresas a tener éxito a lo largo de los años, les preguntamos a sus gerentes cuáles son las claves de dicho éxito. Las respuestas fueron diversas y entre las mismas encontramos el profesionalismo, la honestidad, la fidelización de los clientes y la adaptación continua. Los entrevistados en algunos casos también nos mencionaron cuáles son sus fuertes en cuanto a oferta, entre los que se destacan los paquetes a Centroamérica y la modalidad *All inclusive*.

### 8. *¿Piensa que los hábitos de uso de internet y la generación de plataformas electrónicas han afectado a las agencias en general?*

En su mayoría los empresarios aceptan que la intensificación del uso de internet ha afectado al sector de turismo, y consideran que deber adaptarse. Verónica Reinhold, dueña de la agencia *TravelOne*, asegura que el impacto es negativo en la medida en que los proveedores *online* ofrezcan lo mismo que los agentes pero con mejores condiciones de comercialización, pero que si eso no sucede, Internet no es más que otro canal de ventas adecuado para quien prefiera manejarse de esa manera. En el caso de Mónica Cáseres, dueña de la empresa que lleva su nombre, nos comentó que la disponibilidad de información en Internet y las facilidades para efectuar transacciones por esa vía han provocado una baja en la demanda pero principalmente por parte de los jóvenes.

El profesor Córdova, por su parte, sostiene que los medios digitales beneficiaron al turismo desde lo global, y que si bien hubo mucho temor por parte de las empresas de turismo, las que se supieron adecuar no tuvieron ningún tipo de problema, encontrando la forma de transitar el nuevo camino y mejorando, mientras que las que se resistieron al

cambio se quedaron estancadas, no pudieron generar valor y eso las afectó negativamente.

Agregó también que hoy en día los consumidores a la hora de organizar un viaje, buscan primero en Internet por sus propios medios y recién después de eso comparan para identificar las diferencias entre organizarlo uno mismo o contratarlo por agencia.

En la misma línea de pensamiento de Mario, Inés afirmó: “las TICS en el Siglo XXI definen un nuevo Perfil de Turista, otorgándole autonomía al momento de consultar e indagar sobre un destino, antes de realizar una elección y una compra. La tendencia es creciente, con ventajas y desventajas. Sin embargo esto no implica que se desdibuje el Rol del Operador Mayorista o Minorista: el cliente llega a la operación con más información y habiendo evaluado alternativas que disminuyen los riesgos de comprar sin saber”

## **Variables relacionadas**

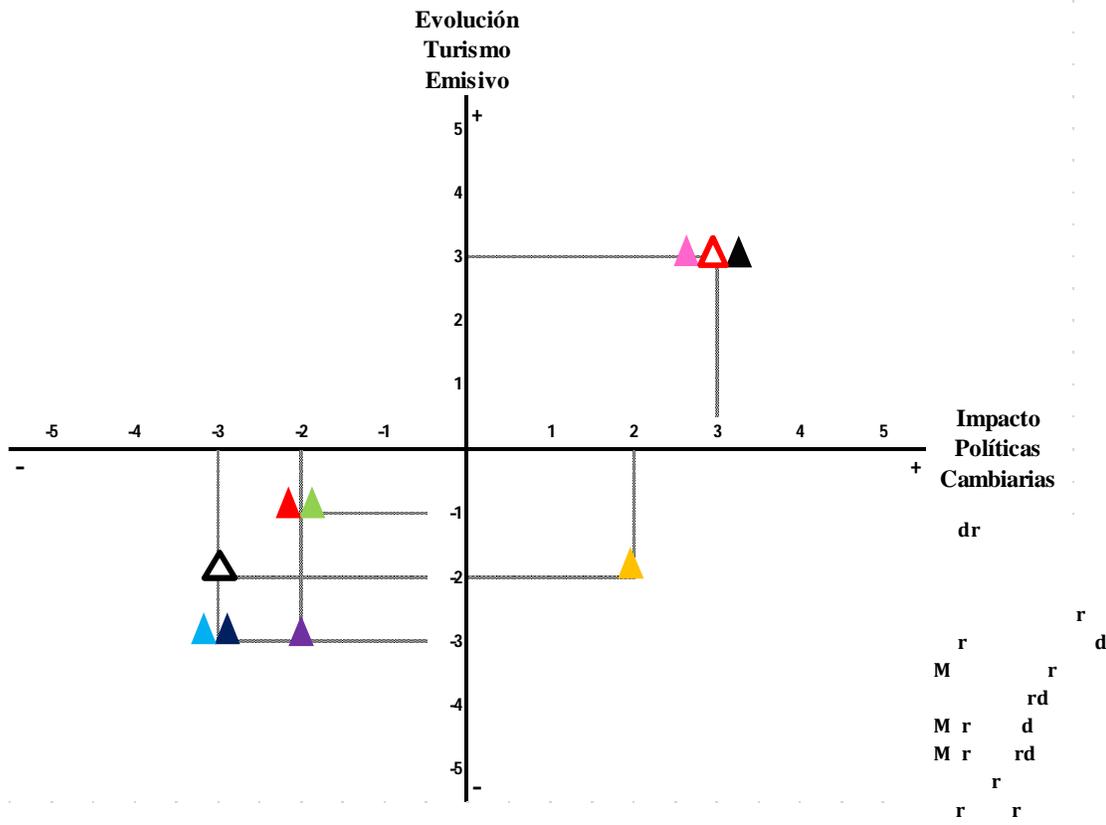
Habiendo estudiado cualitativamente cada uno de los indicadores de manera individual, mediante la agrupación y comparación de puntos de vista, procedemos a combinarlas utilizando el método de Osgood.

Mediante este instrumento, en primer lugar buscamos relacionar dos variables presentes en todas las entrevistas realizadas: La primera hace referencia al grado de impacto de políticas cambiarias en el turismo emisor. Es decir, la primer variable clasifica a los entrevistados según su opinión acerca de si hubo impacto y si el mismo fue negativo o positivo, mientras que la segunda mide la evolución del turismo emisor específicamente.

El criterio utilizado para analizar el impacto establece que si el mismo es nulo, corresponde 0, mientras que si fue muy positivo se ubica en 5, si impactó muy negativamente lo hace en -5, y entre dichos valores se ubican las opiniones intermedias.

En cuanto al aumento o disminución del turismo emisor en el periodo 2012-2014, definimos que si el mismo aumentó se situará entre 1 y 5, mientras que si disminuyó se encontrará entre -1 y -5.

**Figura 4.1. Modelo de Osgood: Evolución del Turismo Emisivo / Impacto de las Políticas Cambiarias**



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede observar en el gráfico, se evidencia una dispersión en cuanto a las opiniones respecto a las preguntas realizadas. A grandes rasgos podemos observar que solamente tres entrevistados expresaron que para ellos el turismo emisor tuvo un crecimiento, y a su vez coincidieron en que el impacto de las políticas cambiarias fue positivo. Lo que destacamos es que dicho punto de vista es propio del experto, de una ex funcionaria del gobierno, y del director regional de turismo de Chile. Es decir, ninguna de las personas con esta opinión es empresario de agencias argentinas de viajes que vendan paquetes al exterior. Como mencionamos anteriormente, Myriam apoya su postura en la posibilidad de que personas de un elevado poder adquisitivo que hubieran comprado dólares para atesorar, al no poder hacerlo se hayan sentido motivadas a viajar al exterior pagando en cuotas al valor oficial del dólar. Dado que ella se refiere al momento inmediatamente posterior a la restricción (cuando todavía no se efectuaban

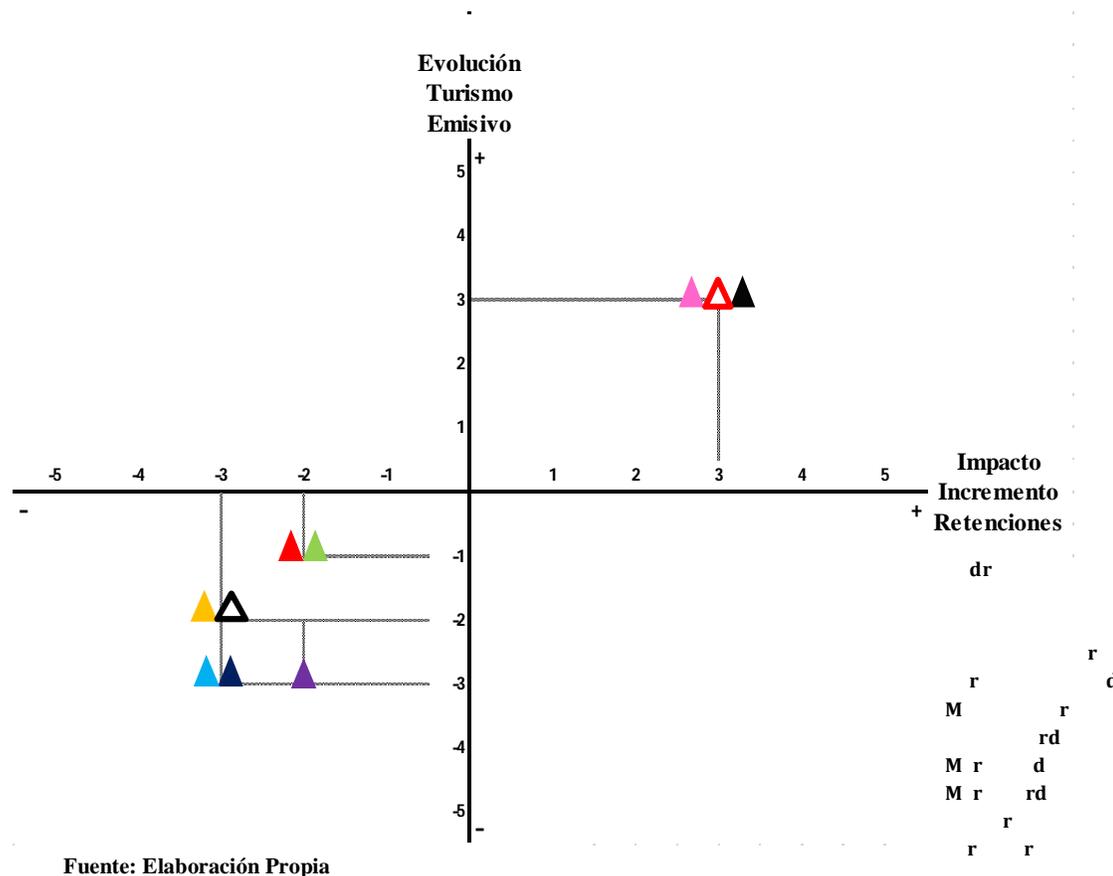
retenciones a las compras en el exterior) distinta es la respuesta de Inés, quien nos da una mirada más actual. Ella nos asegura que las políticas cambiarias sí afectaron al turismo emisor, el cuál asegura que está disminuyendo, por medio de la generación de una gran incertidumbre en los argentinos. Además, Sergio asegura que el aumento de argentinos visitando su país se debe en parte a estas medidas

Al igual que Inés, la mayoría de los empresarios entrevistados coincidieron en que hubo una baja en la cantidad de viajes al exterior en los últimos 2 años, y que a su vez esa merma se relaciona con un impacto negativo de las políticas cambiarias implementadas. La única excepción a dicho pensamiento fue Daniela Pons, que si bien nos comentó que para ella el turismo emisor se vio disminuido a lo largo de los 2 años, en un principio las políticas cambiarias habían sido una oportunidad. Para ella, como consecuencia de la dificultad para adquirir dólares, muchos argentinos se vieron motivados a viajar al exterior por el hecho de que pagando con tarjeta de crédito podían acceder al tipo de cambio oficial. Podemos ver que en eso estuvo de acuerdo con Myriam. De todas maneras, luego nos aclaró que la razón por la cual considera que el crecimiento no fue sostenido a lo largo de los 2 años, fue la implementación de retenciones a las compras con tarjetas que mencionamos en el capítulo 2 del marco teórico.

Es por las hipótesis tanto de Daniela como de Myriam, que nos propusimos realizar un análisis semejante, pero esta vez relacionando los cambios en el turismo emisor directamente con el impacto de las retenciones a las compras con tarjetas de crédito y/o débito fuera del país, aislando así el efecto que se pudo haber generado el cepo cambiario.

De la combinación de estas 2 variables obtuvimos un resultado muy similar al del cruce de la evolución del turismo emisor con el de las políticas cambiarias. No obstante, este nos presenta una mayor agrupación espacial de las opiniones de los empresarios y la Ministra, que a su vez son diametralmente opuestas a las de la ex funcionaria y el experto.

**Figura 4.2. Modelo de Osgood: Evolución del Turismo Emisivo / Impacto en el Incremento de las Retenciones**



El hecho de obtener éstos discursos tan homogéneos dentro del sector empresarial y que los mismos concuerden con el de Inés, pero difieran en gran medida con los testimonios de la ex funcionaria y el experto, nos ha llamado mucho la atención y nos ha motivado a utilizar otros instrumentos para determinar las causas del desacuerdo, principalmente nos proponemos descubrir porque no tienen la misma visión de la evolución del turismo emisivo en los últimos 2 años.

Para empezar, nos preguntamos de qué información se valen los entrevistados para conformar sus afirmaciones. De esta manera, observamos que mientras los empresarios se centran en los cambios de la demanda en función de sus propias ventas, tanto Mario Córdova como Inés y Myriam apoyan sus hipótesis en datos cuantitativos objetivos,

como lo son estadísticas fruto de investigaciones llevadas a cabo por el INDEC, el Ministerio de Turismo y la Cámara argentina de turismo. El hecho de que sus opiniones no se correspondan, por más de que se valgan de las mismas fuentes para elaborarlas, está dado por el tiempo que cada uno considera en sus respuestas. Tal como lo expusimos en el marco teórico (y lo afirman tanto Mario como Myriam), es verdad que entre los años 2012 y 2014 hubo un crecimiento de viajes al exterior, sin embargo, también es cierto (tal como lo menciona Inés) que en el año en curso el mismo comenzó a disminuir.

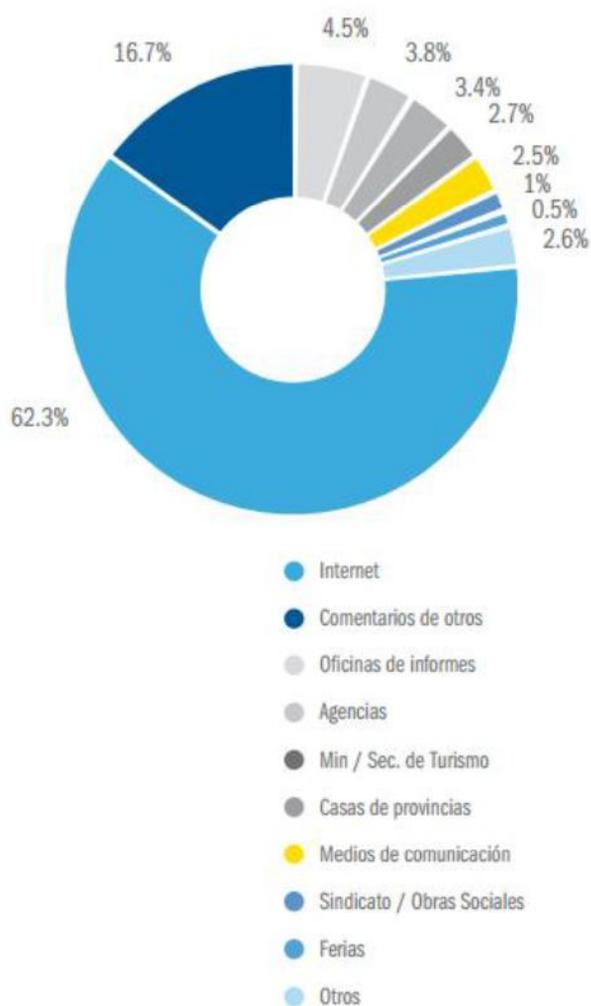
De todas maneras, siguen habiendo 2 posturas muy opuestas. Para profundizar en el tema analizamos el documento “ConectAR”, Plan de Marketing de Turismo Interno 2014-2016, con el objeto de encontrar la razón de la disidencia. Dicho instrumento fue elaborado por el Ministerio Nacional de Turismo con la participación de las autoridades de turismo provinciales y municipales de todo el país, representantes del sector privado, miembros de cámaras y asociaciones, profesionales de las distintas universidades y equipos técnicos del Ministerio. “ConectAr” se define como un plan de acción que brinda herramientas concretas de gestión para los destinos y define nuevas formas de actuar ante los nuevos escenarios presentados, estableciéndose como un agente facilitador del cambio para un entorno cambiante. Si bien el mismo se enfoca en potenciar la demanda interna, presenta una serie de antecedentes que nos facilitan la comprensión del sector turístico de nuestro país, así como también cambios que está viviendo en la actualidad.

Del mismo pudimos extraer datos muy interesantes: En él se sostiene que en la última década la Argentina ha transitado un período de sostenido crecimiento económico que ha permitido la incorporación a los estratos medios de la población de un número cada vez mayor de personas, tal cual afirma y apoya la ex funcionaria Acosta. Además, se asegura que dicha situación ha habilitado la posibilidad de realizar viajes por turismo fuera del país, siendo los países vecinos los primeros en ser elegidos por cercanía geográfica y cultural. Es decir, se suma a la creencia de que el turismo emisor tuvo un comportamiento creciente. Sin embargo, hay que hacer una aclaración que se torna clave para éste trabajo de investigación: si bien los números indican que la cantidad de argentinos que viajan al exterior ha aumentado entre los años 2011 y 2013 a pesar de las

políticas cambiarias, no todos esos turistas planifican y compran sus paquetes mediante agencias de turismo.

Tal como lo muestra en el siguiente gráfico, en el documento se evidencia que el 62,3% de los viajeros busca información sobre el destino turístico en Internet, mientras que sólo el 3,8% lo hace por medio de agencias. Además, se afirma que en éstas últimas ha bajado el nivel de consulta para decisión de destino, especialmente para viajes dentro del país.

**Figura 4.3. Búsqueda de información sobre el destino turístico**

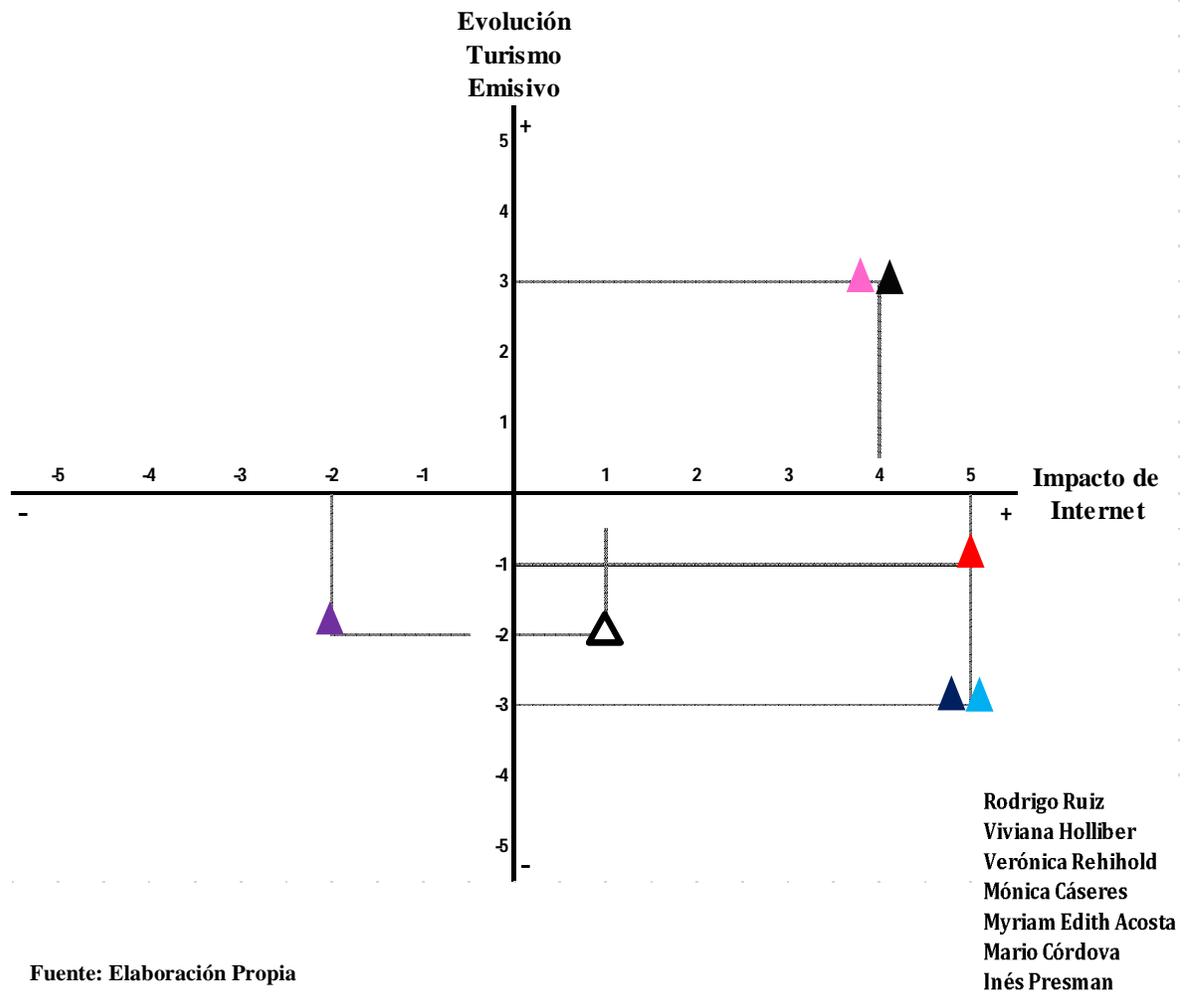


Fuente: Estudio de Análisis de la Demanda Turística Nacional Argentina realizado por la SSPTN (Años 2011, 2012, 2013)

Como se puede ver, en la jerarquía de fuentes de información sobre destinos se encuentran en segundo lugar las recomendaciones, que se definen como “clave” en la definición de vacaciones largas y se toman en cuenta por su alto nivel de credibilidad.

De esta forma, profundizamos los efectos que tuvieron los avances en la tecnología sobre el turismo en las diferentes entrevistas para comprender cuál fue el real impacto que causó.

**Figura 4.4. Modelo de Osgood: Evolución del Turismo Emisivo / Impacto de Internet**



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico, luego de analizar los dichos de los entrevistados, podemos establecer que sin dudas los medios tecnológicos, como ser internet, tuvieron un alto impacto en la demanda del turismo. Éste para la mayoría fue positivo, por ejemplo Mario Córdova nos cuenta en su entrevista que los medios digitales beneficiaron al turismo porque hoy en día los consumidores tienen una mayor tendencia a consumir por medio de internet, como así lo demuestran diferentes estadísticas. De todos modos, cabe aclarar que fue beneficioso para aquellas agencias que se supieron adaptar al nuevo mercado porque hubo empresas que al no saber hacerlo se vieron afectados negativamente soportando una baja en su participación de mercado. La empresaria Verónica Reinhold asegura que el impacto es negativo siempre y cuando haya proveedores online que ofrezcan los mismos productos que las agencias físicas pero con mejores condiciones de comercialización, porque si esto no sucede, internet pasa a ser otro canal de ventas que puede explotar la empresa para aquellos consumidores que lo prefieran así. Por otra parte, Mónica Cáseres quien también sostiene que el avance tecnológico impactó de manera negativa, explica que la disminución de la demanda fue en los clientes jóvenes, menores de 30 años, quienes poseen más conocimientos sobre el manejo de internet y prefieren este medio para realizar sus compras porque les resulta más cómodo y fácil de esta manera. Lo que sucede con algunos de los empresarios de agencias de turismo es que perciben éste avance tecnológico como una amenaza, ya que al no adaptarse al mismo, peligra su demanda pero esto no quiere decir que baje la demanda del turismo en general sino que sólo la de aquellas empresas que no supieron adaptarse. En resumen, internet impacta en la demanda de manera negativa sobre aquellas empresas de turismo físicas que no se adaptan, mientras que las que aprovechan esta oportunidad y abren un nuevo canal de ventas se ven beneficiadas.

Con respecto al uso de Internet, en “ConectAR” se destaca que los sitios más comunes son: a *TripAdvisor*, *Booking*, *Google*, foros y sitios oficiales de los destinos. Se agrega también que se observa que no se recurre de manera habitual a agencias de viaje dentro del segmento etario más joven, y que se advierte una tendencia a la utilización de Internet como medio de consulta y compra de servicios turísticos, con naturalidad y sin temores al respecto. A éste descubrimiento los relacionamos directamente con el testimonio de la empresaria Mónica Cáseres, quien nos aseguró que la intensificación

del uso de Internet ha repercutido en una progresiva baja de la demanda de viajes por parte de los jóvenes.

Es evidente que la gran disponibilidad de información desde cualquier lugar, en cualquier momento y sin costo adicional al servicio de Internet motiva a quienes están más familiarizados con las nuevas tecnologías, a planificar sus viajes de manera autónoma. En ConectAr se define a éste nuevo perfil de turista como “prosumer” ya que consume lo que de alguna manera, el mismo produce, es decir, el paquete que el mismo ha creado en base a sus motivaciones utilizando las nuevas tecnologías como herramienta principal. Si bien éste fenómeno se verifica para cualquier tipo de viaje, tiene un mayor impacto en el turismo interno, donde las estadísticas del documento analizado demuestran que el 96% de los argentinos que realiza viajes dentro del país los organiza por su cuenta, sin contratar paquetes turísticos.

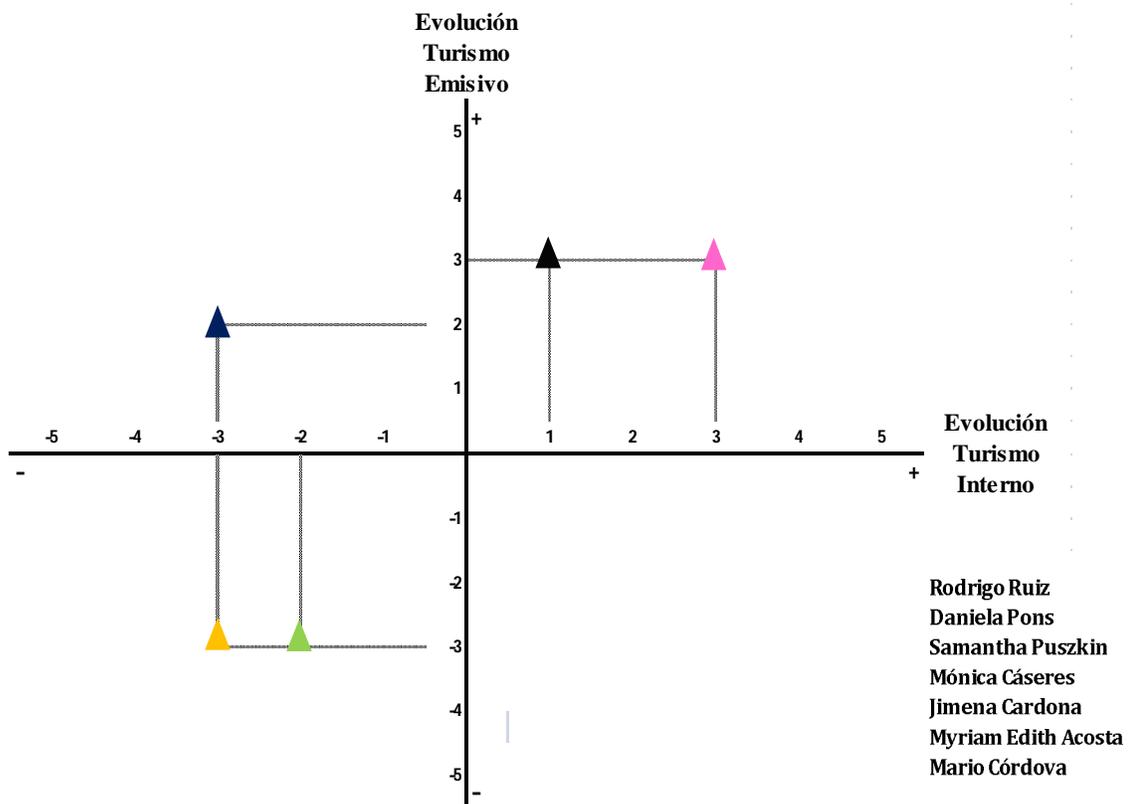
Tal como expusimos en el resumen de las entrevistas, el experto nos comentó que cuando se empezó a observar ésta tendencia, se produjo un gran temor en las agencias. Se veía a Internet como una amenaza que podía cambiar las reglas del mercado acortando los canales. Dicho de otra manera, se temía que se produzca una desintermediación que desplace a las agencias al punto de volverlas obsoletas. Mario agregó – y en esto también estuvieron de acuerdo los empresarios – que la adaptación fue indispensable y que aquellos que se supieron adecuar a los nuevos hábitos de consumo no han tenido problemas.

Habiendo interpretado el impacto de Internet como medio de información, planificación y compra de viajes, en la baja de la demanda de las agencias de turismo, nos ha ayudado a explicar en parte el por qué de los diferentes puntos de vista de los empresarios y los funcionarios acerca de la variable “evolución del turismo emisor en los últimos 2 años”. Sin embargo, para lograr una idea más conformada de la realidad y a su vez reducir el sesgo, tuvimos en cuenta las estadísticas expuestas en el marco teórico (capítulo 2), que nos brinda datos cuantitativos de los cambios en el turismo emisor año a año. De allí podemos ver que según las estadísticas del INDEC tanto en el año 2012 como en el 2013 ha habido un incremento de viajes al exterior respecto al período anterior, pero que en el 2014 no está sucediendo lo mismo. La causa atribuida a dicho suceso es el último aumento de las retenciones de las compras con tarjetas de crédito y

debito en el exterior. Y así lo definieron los empresarios también según el análisis del Osgood que relaciona los cambios en el turismo emisor con las retenciones a los gastos con tarjetas fuera del país. El hecho de que la disminución según los datos cuantitativos se haya iniciado recién en el año 2014, nos puede llevar a pensar que en el volumen total de viajes al extranjero las retenciones han tenido un impacto leve pero progresivo a medida que pasaron a ser de 15 a 20 y por último 35%.

Así mismo, el hecho de que el turismo emisor se esté viendo disminuido en el año en curso, nos hace preguntarnos si las personas que realizaban más desplazamientos al exterior están aumentando los viajes por el interior del país. Para evaluar en primera instancia si puede haber una relación causal entre éstos dos indicadores, efectuamos el siguiente Osgood que los relaciona, y situando en él las posturas de los entrevistados.

**Figura 4.5. Modelo de Osgood: Evolución del Turismo Emisor / Evolución del Turismo Interno**

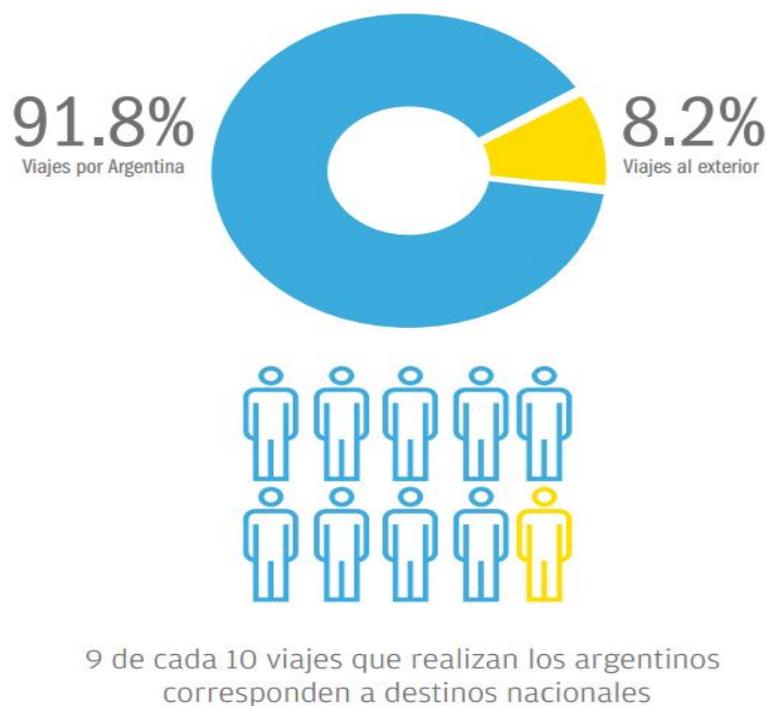


Fuente: Elaboración Propia

Del resultado, vemos que 2 empresarias coincidieron en que han disminuido los viajes por nuestro país, atribuyéndolo a los precios cada vez más elevados, mientras que sólo aseguró que el turismo interno aumentó, y lo justificó con el hecho de que los clientes cuando consultan presupuestos de viajes a otros países los consideran muy caros y se inclinan a elegir destinos argentinos, optando en muchos casos por no realizar sus viajes en temporada alta para reducir costos.

Igualmente, con la gran dispersión de opiniones, no consideramos que las mismas resulten suficientes para determinar una relación de causa efecto entre la baja de los viajes al exterior en el año en curso y el aumento del turismo interno. Sin embargo, para entender mejor el mercado local en búsqueda de más pruebas que nos ayuden a verificar nuestras hipótesis, acudimos a las estadísticas que nos brinda el plan ConectAR. En él se parte de la base de que 9 de cada 10 viajes que realizan los argentinos corresponden a destinos nacionales, como se hace visible en el siguiente gráfico.

**Figura 4.6. Porcentaje de turistas argentinos que viajan al exterior o internos**

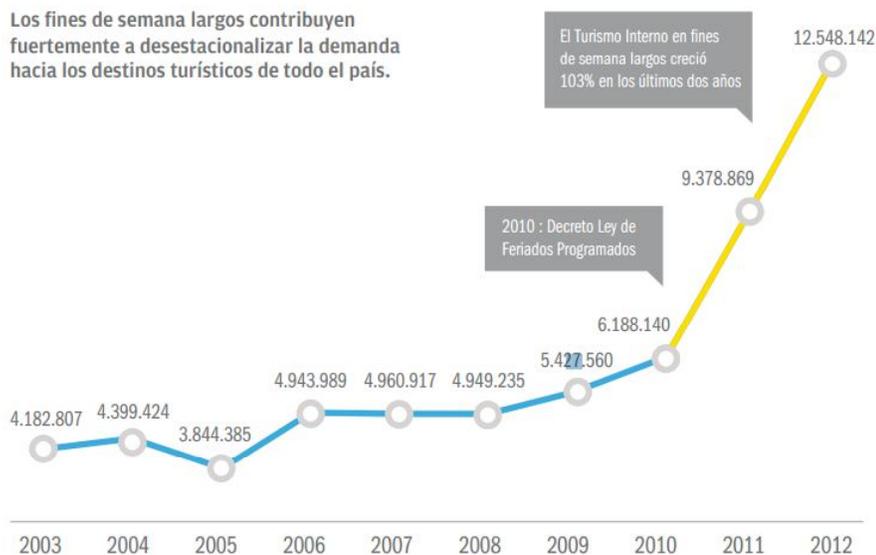


Fuente: Estudio de Análisis de la Demanda Turística Nacional Argentina realizado por la SSPTN (Años 2011, 2012, 2013)

A su vez, se jerarquiza el crecimiento del turismo interno, afirmando que se contabilizaron 16 millones más de llegadas de los turistas residentes a los destinos locales en la última década, con lo cual, esta categoría del turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos más importantes, representando a 1 de cada 11 puestos de trabajo argentinos, directa o indirectamente.

De todas maneras, las conclusiones que se enuncian en el plan no necesariamente tienen una contrapartida en la baja del turismo emisor, al menos eso no se manifiesta. Por su parte, sí considera explícitamente que los fines de semana largos contribuyen fuertemente a desestacionalizar la demanda hacia los destinos turísticos del país. Precisamente, el turismo interno en esos fines de semana ha crecido un 103% en el periodo 2010 – 2012.

**Figura 4.7. Evolución del Turismo Interno en fines de semana largos (Años 2003-2012)**



**Fuente:** Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticos del Ministerio de Turismo

Las métricas nos permiten inferir que el objetivo de la ley de feriados programados decretada en el año 2010 (la cual mencionamos en el capítulo 2 del marco teórico) logró cumplir el objetivo de fomentar el turismo. Una encuesta realizada por el Ministerio

sobre la percepción de los argentinos sobre los feriados puente y los fines de semana largos como oportunidad de viajes, demuestra las siguientes posturas:

**Figura 4.8. ¿Cómo son percibidos los feriados turísticos y los fines de semana largo?**



Fuente: ConectAR (Plan de Marketing de Turismo Interno 2014-2016)

De los testimonios a favor, surge el concepto de “escapada” y el aprovechamiento de los feriados para visitar sitios que no hubieran sido elegidos para las vacaciones. Esto es importante porque al centrar nuestro foco en el turismo emisoro, que naturalmente por las distancias implica un mayor desembolso económico y una estadía más prolongada, la tendencia de los argentinos a realizar cada vez más escapadas, puede consolidarlas como sustituto de viajes por fuera de los límites de la frontera.

Ahora bien, si nos enfocamos únicamente en los viajes que los argentinos realizan fuera del país, los cuales representan nada más que el 8,2% del total, vemos que el 78% de los mismos se realizan a países limítrofes. La causa de ésta preferencia se da por la cercanía y accesibilidad relativas a las de cualquier otro destino internacional. Con lo cual, los feriados turísticos pueden promover viajes cortos a destinos internacionales pero limítrofes. La empresaria Mónica nos aseguró que en cuanto al mercado emisoro, han tenido éxito las “escapadas” a Rio de Janeiro y Buzios.

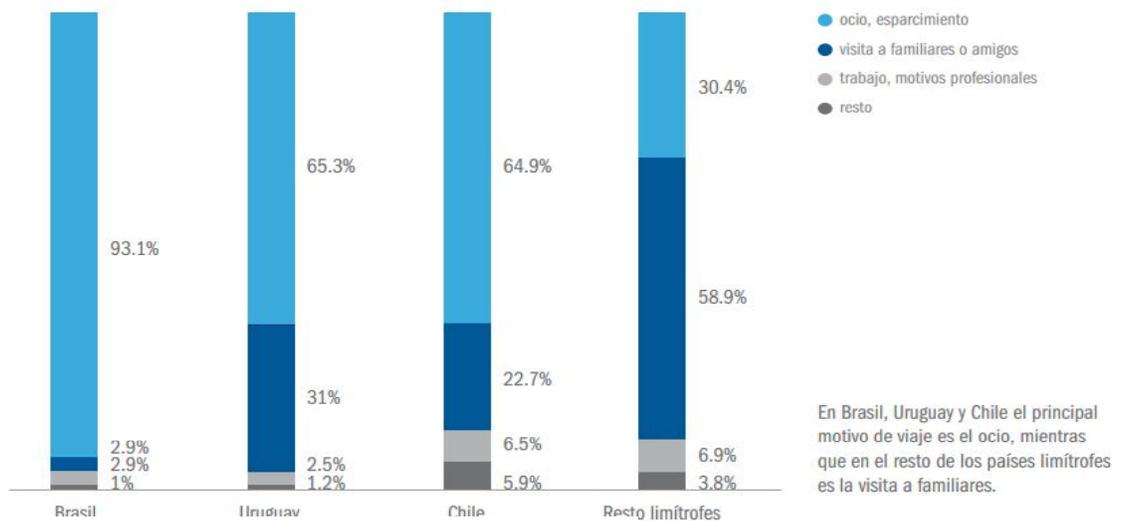
Dentro de los países lindantes con el nuestro, en el documento “ConectAr” se exponen a su vez las proporciones que representa cada uno de ellos sobre el total que integra a los 6 destinos: Uruguay atrae el 28%, Chile un 27%, Brasil un 23% y en menor medida se

encuentran Paraguay y Bolivia que captan un 17% y 5%, respectivamente, de turistas argentinos.

Como vemos, Chile se consolida como el segundo destino que más turistas argentinos recibe, con muy poca diferencia respecto del primero: Uruguay. En la entrevista realizada al director de turismo de la región de Arica y Parinacota de éste país, pudimos verificar que el intercambio de turistas que tenemos con Chile es muy cuantioso. El nos comentó que el 47% del turismo receptivo de su país se compone de argentinos, seguido por brasileros. A su vez nos aclaró que el volumen total del gasto proveniente de Brasil supera al argentino. En cuanto a las razones por las cuales hay mucho movimiento de argentinos hacia Chile, Sergio nos comentó que ellos realizan una promoción constante de su país en todo el mundo, como por ejemplo, mediante la participación en ferias turísticas que se realizan en diversos países. Nos aclaró también que por razones de cercanía, concentran gran parte de sus esfuerzos publicitándose como destino exclusivo en los países de América Latina, principalmente Argentina y Brasil.

De todas maneras, las razones para trasladarse a cada uno de éstos 6 países, no son las mismas en todos los casos. En el siguiente gráfico se muestran los principales motivadores de viajes para cada uno de los destinos.

**Figura 4.9. Distribución de viajes a países limítrofes según motivo del viaje por país o zona de destino (Año 2012)**



Fuente: Encuesta de Viajes y Turismo a Hogares, Informe Anual

### **Management de las agencias en un entorno cambiante**

¿Cómo deben actuar las agencias de turismo ante los cambios del mercado? ¿Cómo pueden lograr un posicionamiento sólido? ¿Qué estrategias deben implementar para mantener y aumentar la demanda?

La saturación de datos lograda gracias a la utilización de los diferentes instrumentos elegidos, nos ha dado acceso a una enorme cantidad de información útil para la definición de estrategias de éxito a implementar por las agencias de turismo, principalmente emisoro. Lógicamente, la investigación se realiza para extraer conclusiones, para lo cual se torna indispensable hacer un estudio metódico y cuidadoso que agrupe y relacione de manera lógica las distintas variables en cuestión.

Con este criterio, nos valdremos de distintas herramientas del management (presentes en el capítulo 3 del marco teórico) para analizar, desde lo macro a lo micro, al mercado de agencias argentinas de turismo.

Con el objeto de partir de lo general a lo particular, empezaremos por identificar los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos presentes en los instrumentos consultados y que inciden en el rubro, integrándolos a un análisis PEST. En el mundo empresarial también se utiliza para predecir algunos factores de comportamiento

En el siguiente cuadro se resumen variables externas que pueden tanto favorecer como afectar de manera negativa a los emprendimientos nacionales de turismo (Involucrando tanto las dedicadas al turismo emisoro exclusivamente como también el interno). En consecuencia, parte del éxito de las agencias argentinas dependerá de factores externos comunes a todas.

**Figura 5.1. Análisis PEST**

<b>Político</b>	Restricciones a la compra de dólares
	Retenciones a las compras con tarjetas de crédito
	Planes de fomento del turismo interno por parte del gobierno
	Decreto de Ley de feriados programados

<b>Económico</b>	Surgimiento del dólar paralelo
	Inflación
<b>Social</b>	Nuevo perfil: Turista experimental
	Revalorización del hábito de viajar como factor de enriquecimiento personal
	Gran crecimiento de viajes en fines de semana largos: “escapadas”
	Incremento en la realización de viajes por esparcimiento, recreación y placer
	Enorme proporción de turistas que planifican sus viajes por su cuenta
Globalización	
<b>Tecnológico</b>	Desarrollo de Internet como canal de información mayoritariamente favorito de los viajeros
	Nuevos canales de comercialización <i>online</i> de la oferta turística

Fuente: Elaboración Propia

Todas las mencionadas se consolidan como posibles oportunidades o amenazas en la medida que las mismas se consideren negativas o positivas. Ahora bien, si las analizáramos desde el punto de vista de una empresa de turismo cuya oferta se compone en un 100% por viajes fuera del país, podemos obtener diferentes resultados que si las evaluáramos desde la perspectiva de otra que se dedique plenamente al mercado local. Entonces, empezaremos por rescatar los resultados comunes para ambos casos, definiendo las oportunidades y amenazas comunes para todas las agencias:

**Figura 5.2. Análisis EFE**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Nuevo perfil: Turista experimental	Enorme proporción de turistas que planifican sus viajes por su cuenta.
Revalorización del hábito de viajar como factor de enriquecimiento personal.	Desarrollo de Internet como canal de información mayoritariamente favorito de los viajeros.
Incremento en la realización de viajes por esparcimiento, recreación y placer.	Nuevos canales de comercialización <i>online</i> de la oferta turística

Fuente: Elaboración Propia

De las coincidencias encontradas, surge que tanto los fenómenos sociales como tecnológicos afectan a todo el turismo en general. Vemos una gran oportunidad en el creciente valor que los argentinos le dan al turismo y a la constante búsqueda de experiencias nuevas fuera de sus lugares de residencia, para responder a necesidades de esparcimiento, recreación y placer. Las amenazas se verifican principalmente entre los fenómenos tecnológicos, provocando el temor a que el desarrollo de Internet como canal de información y comercialización no permita a las empresas de turismo ser el medio por el cual los viajeros adquieran sus servicios. Pese al efecto negativo que ello conlleva en todas las agencias, se profundiza su impacto en el ámbito local, pues la cercanía a los destinos otorga al turista una mayor seguridad para buscar información por cuenta propia.

Así como de la lectura de los factores Sociales y Tecnológicos, concluimos que afectan prácticamente de la misma manera a los viajes tanto dentro como fuera de la Argentina, las variables Políticas y Económicas inciden de manera muy diferente en cada caso. En lo que refiere al gobierno, verificamos que sus decisiones se orientan a favorecer el desplazamiento de residentes dentro del país y al mismo tiempo obstaculizar la salida de los mismos. Véase la siguiente figura donde los enumeramos.

**Figura 5.3. Comparación de Variables para el Turismo Emisivo y Turismo Interno**

Variables comparadas	Turismo Emisivo	Turismo Interno
Restricciones a la compra de dólares, Surgimiento del dólar paralelo, Retenciones a las compras con tarjetas de crédito.	Amenaza	Oportunidad
Planes de fomento del turismo interno por parte del gobierno	Amenaza	Oportunidad
Decreto de Ley de feriados programados y consecuente crecimiento de viajes en fines de semana largos: “escapadas”	Amenaza	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia

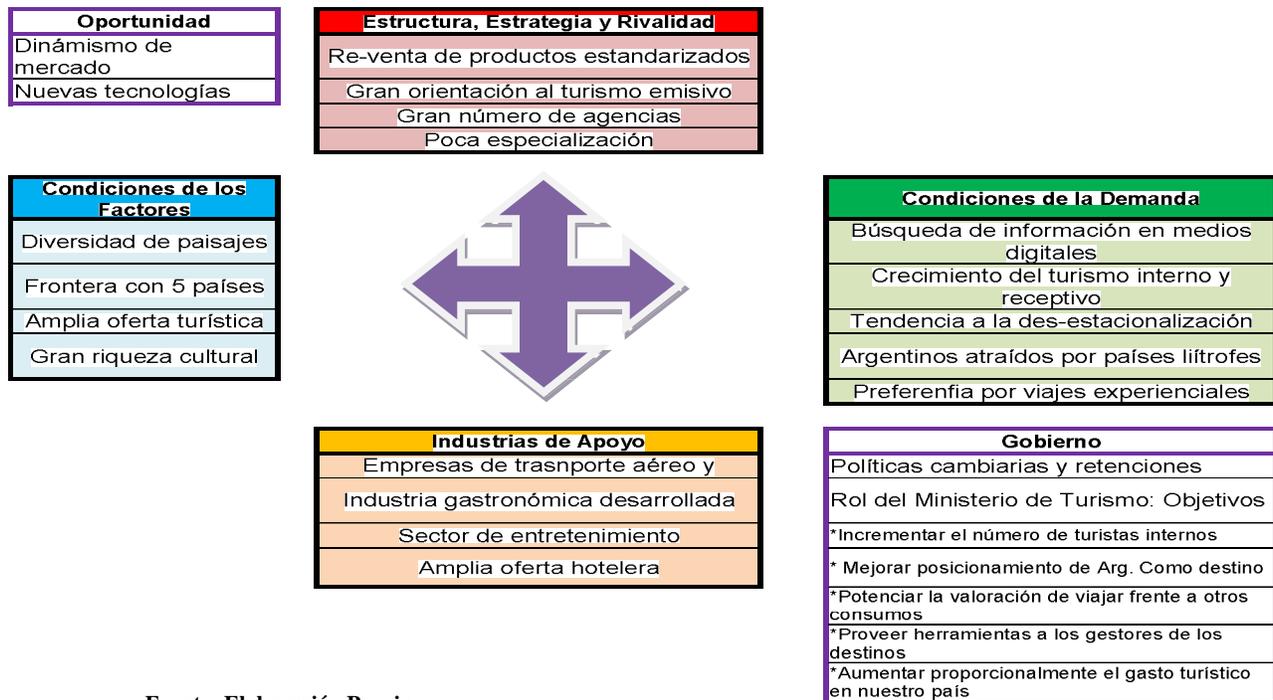
El documento estudiado plantea un crecimiento de la demanda turística interna considerando: “el aumento de visitantes en los destinos nacionales podrá darse a partir de captar a los turistas argentinos que hoy eligen destinos internacionales; tanto como a los viajeros que no consumen turismo durante temporada alta, especialmente los fines de semana largos; y/o los consumidores que aún no han incorporado el turismo a sus vidas”.

El especialista Mario Córdova nos explicó el por qué del objetivo del gobierno de priorizar los viajes locales, afirmando que enviar turistas argentinos hacia afuera no es para nada beneficioso para la economía de nuestro país. La razón está en que ello implica una salida de divisas cuando en realidad lo que interesa a cualquier país es que la balanza de pagos sea positiva y por lo tanto, tiene que exportarse más de lo que se importa. A continuación agregó: “Yo no puedo enviar a un turista, cualquiera sea su nacionalidad, un pedazo de la Argentina, un pedazo del calafate, de las cataratas, del tango, lo que tengo que hacer es lograr que ese consumidor venga y consuma el producto dentro del país, lo cual genera un derrame en la economía local que es sumamente rico. Cuando se produce una exportación turística, el efecto multiplicador que genera en el resto de los sectores económicos es impresionante. Desde el punto de vista conceptual, yo exporto cuando mando cosas e importo cuando ingreso cosas, pero en el turismo es completamente distinto. Si yo logro que vengan los consumidores extranjeros al país, estoy exportando, cuando estoy haciendo turismo emisivo estoy importando”

## **Argentina como destino frente a otros países.**

Como mencionamos anteriormente, uno de cada once puestos de trabajo argentinos están relacionados, directa o indirectamente al sector de turismo. Si bien esto demuestra cierto nivel de desarrollo del rubro a nivel nacional, el potencial de un país de generar ventajas competitivas en un sector específico está dado por una serie de características particulares que podemos evaluar haciendo uso del Diamante de Porter, como se puede observar a continuación.

**Figura 5.4. Análisis de Diamante de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

Del análisis efectuado, surge que tanto las condiciones de los factores argentinos como las nuevas tendencias en cuanto a comportamiento de demanda, favorecen en gran medida al crecimiento del turismo tanto interno como receptivo, pero no impulsan las salidas de los argentinos al exterior. No obstante, como nos comentó el experto en el tema, gran parte de las agencias de nuestro país insisten en conformar su oferta con propuestas que sobresalen de los límites geográficos de la Argentina. A simple vista parecería una contradicción, ya que las fuerzas del entorno generan oportunidades en el desarrollo interno y no las estarían aprovechando. Pero no podemos dejar de lado a los números que nos indican que tan solo el 4% de los viajes internos se realizan por medio de las agencias.

Esto implica que puede no ser suficiente que exista un mercado potencial muy grande en turismo interno, cuando en realidad la porción que consume turismo mediante agencias es muy pequeña en relación al total. Por ende, lo que nos interesa con respecto al sector es su atractivo, mucho más que el tamaño del mismo. Después de todo, si se verifica que es conveniente para las agencias actualmente enfocadas en el turismo

emisoro integrar a su oferta destinos nacionales, *el market share* podría aumentar si se implementaran estrategias adecuadas por parte de los empresarios.

### Atractivo del sector

Con el objetivo de evaluar el mercado argentino de turismo por medio de la interpretación de todos los medios utilizados, buscamos determinar su atractivo mediante la descripción de cada una de las 5 fuerzas propuestas por Michael Porter. (Ver capítulo 3 Marco teórico). Al evaluar cada una de ellas por separado, verificamos que algunas presentan más razones que otras para contribuir a hacer que el sector sea percibido como interesante, o bien poco atractivo.

En este caso describimos al mercado de agencias argentinas de turismo que brinden tanto una oferta local como exterior, aunque identificando las diferencias subyacentes en cada caso.

**Figura 5.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

#### Poder de los clientes:

En primer lugar, el estudio de las fuentes a las que acudimos para realizar esta investigación nos ha demostrado que el poder de los clientes tiene un gran impacto en el sector turístico, aunque superior para el mercado íntegramente local. La gran disponibilidad de información en la red ha derivado en que una gran parte de la población prescindiera de los servicios de un agente especializado para planificar o comprar el producto final. Que esto suceda también se debe en parte a que los turistas

no deban incurrir en *switching costs* al dejar de operar con una empresa, ya sea para demandar los servicios de otra o no hacerlo con ninguna.

### Poder de los proveedores:

El segundo grupo de mucha influencia sobre las agencias está compuesto por los proveedores. Tal como ejemplifica Mario Cordova, actualmente las aerolíneas tienen facilidades para llegar directamente a sus clientes, lo cual les permite ahorrarse el porcentaje de comisiones que deben pagar a las agencias de turismo por su intermediación. Nos comentó que en consecuencia las mismas disminuyeron estrepitosamente, situándose actualmente cerca de un 2%, mientras que un tiempo atrás se pagaba 10%. Ese fenómeno que disminuye ampliamente la dependencia de las agencias por parte de los proveedores para vender sus productos, implica una gran amenaza de integración vertical hacia delante de los mismos.

### Amenaza de potenciales competidores

Con respecto a ésta cuestión, le preguntamos al experto sobre las barreras que podrían tener nuevas agencias para operar en el mercado, como ser por ejemplo una dificultad para conseguir acreditaciones. Ante esta inquietud el nos contó que en ese sentido el mercado es muy libre, que el estado acredita a las empresas y trabaja de la mano con ellas porque son la boca de expendio de la exportación de turismo. También agregó que las empresas argentinas de turismo son PYMES, con lo cual inferimos que al no tener elevadas necesidades de capital inicial ni dificultad para adquirir habilitaciones, la amenaza de que entren nuevos competidores es elevada.

### Amenaza de productos sustitutos

Al utilizar la herramienta de las 5 fuerzas tomando como eje central al turismo llevado a cabo mediante agencias, los principales sustitutos encontrados son medios digitales que permiten a los usuarios buscar información y efectuar transacciones desde cualquier lugar.

Sin embargo, el foco del estudio está centrado en los viajes de argentinos al exterior; y en éstos en particular observamos dos tendencias. La primera, obtenida a partir de las entrevistas a los empresarios, es a que los destinos que ofrecen un paquete *all inclusive*

sean privilegiados respecto a los que no lo hacen. Otra muy importante obtenida mediante el análisis de ConectAr y la entrevista a Sergio Draguicevic, es la propensión a que los países limítrofes sustituyan a los destinos más alejados. A su vez, si analizamos al turismo emisivo con respecto al interno, éstos son considerados sustitutos entre sí, y se destaca a los destinos nacionales como potenciales reemplazantes de los extranjeros gracias a los esfuerzos del Ministerio para fomentarlos.

No obstante, para ampliar el análisis a los sustitutos del turismo en sí, hemos hecho uso del documento “ConectAr”, en el cual descubrimos cuales son los productos que compiten con las vacaciones en el presupuesto anual de los argentinos. Entre ellos se encuentran la compra de una vivienda, refacciones de la misma, la compra de un vehículo, una mudanza, el inicio de un emprendimiento laboral y/o festejos especiales. Todos estos, representan una amenaza para el sector ya que en muchos casos son capaces de disminuir la demanda.

## **Resultados:**

La combinación de la fuerza de los proveedores con la de los clientes, sumado a su interés común de ahorrarse costos innecesarios, y a la existencia de medios digitales que permiten realizarlo fácilmente, desafía a las agencias a jerarquizar su rol en el mercado mediante la creación de valor para el cliente, ya que sólo así se podría garantizar una mayor continuidad de dichas empresas. El especialista Mario Córdova lo confirma asegurando que la estrategia de las empresas de turismo emisivo utilizada en la actualidad, que consiste en comprar productos estandarizados a un proveedor mayorista para luego venderlos, está errada. Nos ha comentado que las mismas generan un “pasamanos” bastante limitado desde el punto de vista intelectual, y que no hay un agregado de valor, sino que es una mera compra de un minorista a un mayorista para quedarse con el porcentaje que le corresponde que es una comisión.

Pese a que él no esté de acuerdo con que las agencias se dediquen al turismo emisivo, le preguntamos qué estrategias considera que las mismas deberían llevar a cabo para tener éxito, a lo cual nos respondió: “Yo creo que las empresas que se dedican al turismo emisivo deben especializarse un poco más, por ejemplo en destinos del sudeste asiático. Deben convertirse en el número uno sobre tal destino, no vender mucho de todo el mundo sin tener conocimiento específico de cada uno”. Su recomendación, como

podemos observar, involucra la concentración en un nicho específico y por consiguiente una mayor segmentación.

Por otro lado, con respecto al turismo en general recomendó a las empresas: “Deben generar productos más atractivos, mas genuinos y no tan estandarizados. Fundamentalmente porque el mercado cada vez tiene cada vez mas información, entonces el turista es uno muy informado, más viajado y con expectativas que van cambiando de manera muy rápida. Prefieren pagar un poco más por un producto que sea realmente sustentable, o por aquel que ofrezca mas contacto con la cultura local”.

### El desafío de la creación de valor

Pero, ¿cómo pueden hacer las agencias para crear valor para el cliente? ¿Dónde deben centrar sus esfuerzos? Al replantearse su oferta, las organizaciones deben conocer a fondo las actividades tanto primarias como secundarias que llevan a cabo, para entender cuáles de ellas son susceptibles de crear el valor esperado de los turistas. A tal fin, planteamos una cadena de valor hipotética, con el objetivo que la misma sirva para orientar la determinación de cómo debería enfocarse el negocio.

**Figurara 5.6. Análisis de Cadena de Valor**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las actividades primarias sobre las que se deben enfocar las empresas de turismo para añadir valor, se encuentran la logística externa y la de marketing y ventas. Con respecto a la primera, dado que hoy en día el 62.3% de los consumidores de turismo están optando por comprar sus viajes por internet, es clave que las agencias amplíen sus canales de venta más allá del local físico, desarrollando sus plataformas en medios virtuales porque es la vía que están eligiendo, cada vez más, los consumidores.

En segundo lugar y como pudimos ver en el análisis de las entrevistas, la clave del éxito está tanto en hacer mayor publicidad de los productos, como en utilizar una estrategia de diferenciación para crear un producto más especializado y que atienda a las necesidades de los clientes de manera exclusiva. Además, con respecto a las estrategias utilizadas para la venta, distinguimos que es un factor crítico la promoción de producto en medios digitales, el venderlo en moneda local y financiarlo en cuotas con tarjetas.

Ahora bien, pasando a las actividades secundarias clave para las agencias de turismo se destaca el área de desarrollo de tecnología, necesario para poder integrarse a los nuevos canales recién mencionados. Se considera vital que las empresas de hoy en día estén a la vanguardia en cuanto a tecnologías utilizadas.

Habiendo analizado el mercado y determinado las oportunidades de crecimiento con respecto a los productos ofrecidos hoy en día por las empresas de turismo y las condiciones del mercado actual, planteamos, mediante la matriz de Ansoff, diferentes estrategias a llevar a cabo.

**Figura 5.7. Análisis ANSOFF**

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales		
	Nuevos		Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la opinión de Mario Córdova podemos definir que la estrategia que le permite a las agencias de turismo aumentar su participación es la especialización, es decir, centrarse en ofrecer el mismo producto que ya poseen pero añadiéndole valor, ofreciendo mayor calidad, customizando el producto.

Del documento “ConectAr” pudimos conocer la realidad del mercado turístico interno, ésta está creciendo gracias a desarrollo del país y la reestructuración del sistema de feriados el cual, gracias a los feriados turísticos o puente que extienden los fines de semana, significó una gran intervención sobre la demanda que permitió a los viajeros a descubrir nuevos destinos. Esto lleva a la posibilidad para las empresas de turismo

emisivo de diversificarse, entrar en un mercado nuevo con un producto nuevo, es decir, migrar del turismo emisivo al interno con el desafío de aumentar la demanda.

## Conclusión

Como resultado del trabajo de investigación efectuado, gracias a la triangulación de los distintos instrumentos y su respectivo análisis, destacamos que la demanda del turismo emisor ha sufrido diferentes variaciones a lo largo del período analizado, el cual abarca desde el año 2011 hasta el día de hoy. Resolvemos que, en parte, esto se debió a las políticas cambiarias implementadas por el Gobierno Nacional en los últimos años.

Contrariamente a lo que muchos temieron al darse a conocer las restricciones a la compra de dólares, el total de argentinos que visitaron destinos internacionales tuvo un aumento entre los años 2011 y 2013, sin embargo adquirió una tendencia decreciente en el año en curso, ligada – entre otras causas- a la devaluación por la que atraviesa nuestra moneda en la actualidad.

De todas maneras, si bien concluimos que el volumen total de viajes al exterior aumentó en el rango de tiempo al que hacemos referencia, encontramos una serie de variables importantes a considerar:

- Los sectores medio-bajos de la economía disminuyeron sus salidas del país como consecuencia de las trabas a la compra de dólares y las posteriores retenciones a las compras con tarjetas de crédito y débito. Sin embargo, al representar la minoría del total de personas que viajaba al exterior, dicha disminución no tuvo un impacto considerable.
- Los argentinos de poder adquisitivo elevado, por su parte, no cambiaron sus hábitos de consumo respecto a la cantidad de viajes que realizaban habitualmente por fuera del país, con lo cual, tampoco se les atribuye a éstos el crecimiento de la demanda.
- Una gran proporción del estrato social medio que acostumbraba a ahorrar en dólares para mantener el poder adquisitivo de la moneda, desde fines de 2011 se vio impedido de adquirirlos legalmente. Para acceder a la divisa en el mercado paralelo, debía pagar entonces un precio bastante mayor al de su cotización oficial, generalmente en un 50%. En ese comienzo, muchos de ellos se volcaron

al consumo turístico en el exterior, aprovechado que mediante el pago con tarjetas podían comprar al valor oficial de la divisa. Como consecuencia, sus viajes fuera del país aumentaron, aunque cada vez en menor medida debido a las retenciones que se aplicaron de manera progresiva a sus gastos.

- Si bien en el período analizado se verifica un aumento en la cantidad total de viajes por fuera del país, hubo una merma en los desplazamientos a destinos lejanos como ser Estados Unidos y los países europeos, mientras que un mayor número de argentinos optó por dirigirse a puntos más próximos. Entre ellos, Uruguay, Chile y Brasil fueron los principales.
- Al igual que los destinos, los medios de transporte también sufrieron cambios. Producto de la creciente demanda de turismo emisivo en países limítrofes y la menor distancia que se tiene con estos centros turísticos en comparación a otros más distantes, notamos que se jerarquizó al transporte terrestre, desplazando en gran medida al aéreo.
- Otro punto importante es que tanto el gasto diario como la duración de la estadía promedio de los turistas argentinos han disminuido. Comprobamos que ello derivó de la desestacionalización de la demanda provocada por la implementación de un gran número de feriados turísticos a lo largo del año.

Ahora bien, el creciente flujo de turistas que descubrimos y mencionamos recientemente, a priori, nos llevó a creer que el mercado de las agencias argentinas dedicadas al turismo emisivo ha estado transitando una etapa favorable en los 2 últimos años. Sin embargo, al analizar los instrumentos aplicados en esta investigación concluimos que esa estuvo lejos de ser la situación real.

No es casual que todos los empresarios entrevistados nos hayan manifestado que, en su opinión, el turismo emisivo arrastra una caída desde el año 2011, mientras que, tanto las estadísticas como el especialista en el tema nos digan totalmente lo contrario.

Antes que nada, pudimos determinar que la principal razón por la cual las agencias nacionales no hayan acaparado el creciente número de salidas de turistas del país, se debe al hecho de que estos últimos, al estar altamente familiarizados con Internet y los

medios digitales, acostumbren cada vez más a planificar e incluso adquirir sus servicios turísticos por los canales mencionados, de una manera independiente.

No obstante, en este período en particular, al comparar el incremento del turismo emisor con la baja en la demanda de agencias que ofrecen ese tipo de productos, se hace evidente que se está atravesando por un proceso de desintermediación, haciendo real una amenaza latente a la cual se exponen los empresarios del sector.

La principal causa que detectamos que hizo que tantos argentinos se volcaran a distintas plataformas virtuales para planificar su consumo turístico, es la cercanía de éstos con los destinos. Sucede que mientras más lejos esté situada una persona de su lugar de vacaciones, y menos conozca de su cultura, más inseguridades tendrá de contratar los servicios de manera virtual.

En respuesta a los cambios generados de manera reciente en el mercado, aunque la demanda del turismo emisor se centre principalmente en los países con los cuales compartimos frontera, los empresarios siguen apostando a aquellos destinos que son típicamente adquiridos mediante agencias. Por ejemplo, unas vacaciones en el Caribe.

Claro está que para vender ese tipo de productos y continuar siendo competitivos, implementan estrategias que atraigan a los consumidores, entre las cuales el pago en numerosas cuotas es el preferido.

### **Implicancias**

- En el caso de los emprendimientos que se enfocan plenamente en el turismo emisor, ante el escenario actual que involucra una baja en la demanda, consideramos que deberían reforzar las propuestas mediante la generación de valor agregado. Para lograrlo, creemos que la vía más adecuada está dada por la especialización y la asociación clave con los proveedores del destino.
- El importante esfuerzo del Ministerio Nacional de Turismo tendiente al desarrollo de los destinos locales puede ser una oportunidad para que las agencias de turismo emisor, ante la actual caída de viajes a otros países, diversifiquen su oferta incluyendo plazas nacionales.
- Consideramos que resulta primordial que en primer lugar los conductores de las agencias argentinas de turismo sean flexibles, y no solamente integren los medios digitales a sus canales de venta, sino que exploten dichas herramientas generando contenidos diferenciadores.
- Entendemos que la segmentación adquiere una gran relevancia, de manera de poder lograr una oferta flexible que se adapte a los gustos y las capacidades de compra de cada grupo. Recomendamos también que dichas propuestas se hagan llegar a los potenciales consumidores mediante una importante presencia de publicidad en medios digitales.

**Cuestionario Inés Presman – Ministra de Turismo de la Provincia de Corrientes**

- 1) ¿Cree usted que se ha producido un crecimiento en el turismo interno en los últimos 2 años? ¿Cómo ha visto dicha evolución específicamente en la región del Litoral?

La Provincia de Corrientes en los últimos cinco años ha consolidado una fuerte Política de Estado frente al Sector Turístico. Desde la planificación y la Gestión, se advierte que ha ido adquiriendo mayor Visibilidad Nacional e Internacional, y que se incrementaron las Inversiones Turísticas, se diversificaron las Estrategias de Promoción y esto, de manera sostenida repercute en el incremento del número de turistas y visitantes, No solo durante las vacaciones de verano e invierno, sino también en Semana Santa y en Fines de Semanas largos, o diferenciados por la atractiva oferta de disfrute que propone el Calendario Turístico Cultural de todo el año. La Región Litoral, en su conjunto recibe el beneficio de turistas desplazándose entre las seis provincias.

- 2) ¿Cómo diría que fue el comportamiento de la demanda del turismo emisor desde el año 2012 hasta el día de hoy? ¿Aumentó o disminuyó?

El Mercado Emisor, el último tiempo viene decreciendo en todo el país, y su comportamiento está ligado a las políticas cambiarias, y a la incertidumbre sostenida a lo que se agregan las fuertes restricciones existentes tanto para quienes venden un paquete turístico, como para el argentino que decide salir del país.

- 3) ¿Cuáles cree que son los principales destinos elegidos por los argentinos tanto dentro como fuera del país?

Las Regiones de Argentina son todas una muy válida oferta para elegir sus Destinos, sin embargo Patagonia y Región de Cuyo, así como Provincia de Buenos Aires y Cataratas del Iguazú (7° Maravilla del Mundo) son una constante. En relación al resto del mundo, Caribe, Estados Unidos, Canadá, Perú y México, España, Francia e Italia, Panamá son una elección que se mantiene en el tiempo.

- 4) ¿Cree que las restricciones a la compra de dólares han tenido impacto en la demanda de viajes de argentinos al exterior?

Esta respuesta está directamente vinculada a la pregunta 3 y la respuesta es afirmativa. El Gobierno Nacional aún no ha logrado definir cómo lograr un equilibrio fiscal sin restricciones.

- 5) En cuanto a las retenciones a la compras realizadas fuera del país con tarjetas de crédito y débito, ¿Piensa que han desmotivado a los argentinos a viajar internacionalmente?

Esta respuesta está directamente vinculada a la pregunta 3 y a la 5: la respuesta es afirmativa. El Gobierno Nacional aún no ha logrado definir cómo lograr un equilibrio fiscal sin restricciones.

- 6) ¿Qué proyecciones tiene para el turismo argentino en el período 2014-2016?

El Ministerio de Turismo de la Nación tiene un plan estratégico de turismo sustentable para un horizonte mayor a 2016 que fortalece el Turismo Interno fundamentalmente, poniendo en valor a todas sus Regiones Turísticas en diferentes ejes de Desarrollo de nuevos Destinos y Experiencias y desde cada Provincia se trabaja en Ampliar su Oferta de Productos y Servicios, apostando a fortalecer las Infraestructuras y Servicios para el Transporte y las Comunicaciones: Conectividad Aérea, Fluvial, Ferroviaria y Terrestre, son factores decisivos para garantizar la accesibilidad a todos los territorios.

- 7) ¿Qué acciones lleva a cabo el Ministerio para fomentar la demanda del sector turístico?

- Desarrollo de la Oferta Turística de los Corredores y Destinos Turísticos según Plan de Turismo en marcha.
- Promoción de Inversiones para el Sector: Alojamientos, Gastronomía, Centros y Complejos Multipropósito, Artesanías y Productos Regionales
- Promoción de Marca de Destino Corrientes y Estrategias a nivel Provincia, Región, Nación e Internacionales.

- Trabajo articulado entre Sector Público y Privado que garantice el Venta Corrientes, como Destino de Calidad, a través de sus mejores experiencias y mejores servicios
- Mejora en la Formación de los Recursos Humanos afectados directa e indirectamente al Sector Turístico.

8) ¿Cree que los hábitos de uso de internet y la creación de plataformas electrónicas han modificado el mercado de turismo? ¿Lo consideraría positivo o negativo?

Las TICS en el Siglo XXI definen un nuevo Perfil de Turista, otorgándole autonomía al momento de consultar e indagar sobre un destino, antes de realizar una elección y una compra. La tendencia es creciente, con ventajas y desventajas, sin embargo esto no implica que se desdibuja el Rol del Operador Mayorista o Minorista: el cliente llega a la operación con más información y habiendo evaluado alternativas que disminuyen los riesgos de comprar sin saber.

9) ¿Cree que la creciente disponibilidad de información y facilidades de compra mediante internet han afectado a las agencias de turismo provocando desintermediación?

Se han respondido ambas preguntas, ya que su relación es secuencial. En parte lógicamente el cambio repercute en el contacto directo entre comprador y vendedor, independizando al comprador, turista buscador de experiencia, sin embargo se deben crear nuevas alianzas para la comercialización de destinos y experiencias y servicios, que permitan complementarse.

**Entrevista a Acosta, Myriam Edith. Ex Funcionaria del Ministerio de Turismo Nacional**

1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el Ministerio de Turismo?

En realidad estuve a cargo del área de calidad dentro del Ministerio de Turismo en el año 2013, pero hoy me desempeño por mi cuenta trabajando en conjunto con diferentes funcionarios.

2) ¿Observó cambios significativos en el turismo - tanto emisivo como receptivo - en los últimos 2 años?

Desde luego que hubo cambios como todo. El turismo emisivo aumento mucho en los últimos años, gente que antes no viajaba al exterior ahora si lo hace, y eso me parece muy bien porque demuestra que la clase media empezó a tener un mayor poder adquisitivo. Pero no nos tenemos que olvidar que lo que se refiere a turismo receptivo también tuvo un fuerte crecimiento y que a los argentinos les gusta visitar distintas partes de su país.

En mi opinión, Argentina tiene tan buenos atractivos turísticos como Brasil, Estados Unidos o Europa.

3) ¿Relaciona los cambios del turismo emisivo con las políticas cambiarias y las retenciones a las compras con tarjetas en el exterior?

Obviamente que hay una fuerte relación entre la adopción de estas políticas y los cambios en el nivel que viene mostrando el turismo emisivo. Tal vez, mucha gente que compraba dólares para atesorar advirtió que no iba a poder hacer más eso entonces busco otra salida y pagar un viaje financiado al exterior en doce o más cuotas a un dólar cuasi-oficial les habrá parecido lo más conveniente para hacer.

4) ¿Piensa que el cepo y las retenciones fueron una oportunidad, una amenaza o ninguna para las agencias de turismo?

Las que tuvieron inteligencia seguramente lo aprovecharon, claro que no es fácil anticipar la conducta de la sociedad, pero las que pudieron ver ese cambio que entre paréntesis tampoco era algo tan complicado de advertir, les resultó una oportunidad.

Ahora bien las que creyeron que el mundo se venía abajo y que no había salida vaya a saber Dios como les fue.

5) ¿Y ha observado cambios en los principales destinos elegidos?

Históricamente los argentinos cuando nos vamos afuera siempre visitamos los mismo lugares, hasta cierto punto somos bastante monótonos. En Sudamérica Brasil es un destino típico, hoy Chile también se está posicionando bastante bien, Estados Unidos es el preferido de la clase alta y Europa es el sueño de la mayoría. No se ven muchos cambios a simple vista.

6) ¿Cómo ves los próximos años puntualmente para el turismo emisoro?

No creo que le empiece a ir mal, aunque con el aumento del dólar del último enero y el 35% de recargo algunos ya no van a poder viajar. Eso me hace pensar que si no cae por lo menos un poco el crecimiento no va a ser para nada significativo. Por eso, desde el lado argentino hay que estar bien atento para que esa gente que queda afuera pueda tener una oferta dentro del país tan buena que la próxima vez que pueda viajar al exterior por lo menos lo piense dos veces.

7) ¿Qué estrategias implementa el ministerio para aumentar demanda de Argentina como punto turístico?

La verdad que muchas cosas, por ejemplo donde estamos ahora el Ministerio financia a muchas pequeñas empresas de turismo o agencias para que puedan estar acá, mismo también habrán visto que prácticamente todas las provincias del país tienen a sus representantes promocionando sus principales atractivos. Esto mismo se hace en muchos otros países a los largo del mundo y Argentina está ahí presente en gran parte gracias al Ministerio de Turismo que hace mucho para que el turismo en Argentina sea cada vez más grande.

Por otro lado, se buscan todas las formas posibles para fomentar el turismo interno teniendo en cuenta que se establecen diálogos con todas las empresas que componen esta industria, hoteles, agencias, gastronomía, parques nacionales, entre otros tantos.

**Entrevista al experto Mario Córdova. Director de la Carrera de Turismo, UADE**

1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el sector de turismo?

En la actividad turística trabajo desde el año 1983.

2) ¿Cree que hubo cambios en la demanda del turismo emisor (aumento o descenso) desde 2012 hasta hoy? ¿Relaciona estos cambios con las políticas cambiarias implementadas?

El punto de quiebre que ustedes plantean es el mal llamado Cepo. No, no hubo cambios. Yo creo que no, creo que quizás por una estrategia por parte de las empresas argentinas que básicamente su negocio se basa en el turismo emisor, es decir, enviar turistas argentinos hacia afuera, lo cual no es para nada beneficioso para la economía de nuestro país, porque es una salida de divisas cuando en realidad lo que interesa a cualquier país es que la balanza de pagos sea positiva, por lo tanto tiene que exportarse más de lo que se importa.

El turismo es un sistema de importación y exportación a la inversa de los productos tangibles como autos y granos, cuando se importa ingresan divisas a nuestra economía y cuando se exporta salen divisas de nuestra economía. Yo no puedo enviar a un turista, cualquiera sea su nacionalidad, un pedazo de la Argentina, un pedazo del calafate, de las cataratas, del tango, lo que tengo que hacer es lograr que ese consumidor venga y consuma el producto dentro del país, lo cual genera un derrame en la economía local que es sumamente rico. Cuando se produce una exportación turística, el efecto multiplicador que genera en el resto de los sectores económicos es impresionante. Desde el punto de vista conceptual, yo exporto cuando mando cosas e importo cuando ingreso cosas, pero en el turismo es completamente distinto. Si yo logro que vengan los consumidores extranjeros al país, estoy exportando, cuando estoy haciendo turismo emisor estoy importando. El dinero que podría gastarse dentro de la economía local, la gastan afuera y eso desde el punto de vista económico no es beneficioso.

Hubo mucho terror por parte de los empresarios sobre qué iba a pasar con esto del cepo, con la restricción de la compra de divisas extranjeras y realmente no ha pasado nada, los números así lo demuestran, se mantuvieron e incluso aumentaron. Esto es porque había cierta cantidad de divisas extranjeras en manos de argentinos que no estaban declaradas, entonces es mucho más barato pagar con tarjeta de crédito, independientemente de la retención que están cobrando porque todavía sigue siendo un precio aún más bajo del dólar paralelo. Entonces se ha blanqueado mucho dinero doméstico que estaba debajo del colchón, en una caja fuerte, en el banco, porque ahora me es mucho más barato utilizar el dinero de esta forma que en otros bienes que no puedo comprar porque son carísimos.

A lo que voy es que muchas empresas que se dedicaban al turismo emisivo solamente, lo cual no es ara nada beneficioso y muy poco creativo por parte de los empresarios porque compran un enlatado: un paquete a Aruba, new York, Europa y hacen como un pasamanos bastante limitado desde el punto de vista intelectual, no le agregan valor. Esto es una mera compra de un minorista a un mayorista para quedarse con el porcentaje que le corresponde que es una comisión. Hubo mucha alarma, sin embargo el turismo emisivo no decayó. Creo que se mantuvo e incluso aumentó. Hay estadísticas oficiales trabajadas por el INDEC y de la CAT que es la cámara que nuclea a todas las entidades intermedias en materia de turismo, y los números dan que aumentó.

3) ¿En cuanto al turismo interno y a raíz de estas medidas, se podría decir que aumentó o disminuyó el mismo?

No, yo creo que no se produjo demasiado cambio, creo que más o menos se mantuvo igual. Depende del estrato social al que nos estemos refiriendo, quizás aquellos que tenían un manguito y podían comprar el dólar, a ese se le complicó para viajar por otros lugares del mundo y empezó a viajar más dentro del país. Pero el que tiene dinero, no dejó de viajar al exterior. Hay que diferenciar el turismo interno, del turismo receptivo que es la gente de afuera que viene a hacer turismo a nuestro país.

4) ¿Qué estrategias piensa que tendrían que implementar las agencias de turismo para tener éxito hoy en día?

Las agencias de turismo locales tienen que, su gran desafío, es crear productos propios, productos que se asemejen más a las necesidades del mercado y no quedarse con el estándar de la fabricación de otros operadores más grandes. Deben generar productos más atractivos, más genuinos y no tan estandarizados. Fundamentalmente porque el mercado cada vez tiene mayor información por los medios tecnológicos entonces el turista es uno muy informado, más viajado y con expectativas que van cambiando de manera muy rápida, prefieren pagar un poco más un producto que sea realmente sustentable, por aquel que ofrezca más contacto con la cultura local. Creo que la mayoría en el mundo están buscando productos más auténticos. Ese es un excelente mercado, porque aquellos que quieren acceder a esos mercados, tienen mayor sensibilización social, ambiental y tienen mayor poder adquisitivo porque todo el paquete armado, estandarizado, tradicional y conocido, ya lo hicieron, están buscando algo nuevo.

Yo fomentaría el turismo interno, no el emisivo porque sería como fomentar la apertura de las fronteras para la importación de vehículos cuando se podrían fabricar acá, si es que se pudiese. Pensar en fomentar el turismo emisivo es contra natura de la lógica económica porque no nos beneficiaría económicamente.

5) ¿Cree que Internet y los medios digitales cambiaron el mercado del turismo?

Sí, completamente, lo benefició desde lo global. Hubo mucho temor desde hace ya muchos años atrás cuando empezó a aparecer internet y los adelantos tecnológicos y uno como turista podía ver las fotos del hotel, de sus habitaciones y el cerámico del baño de la habitación que estabas alquilando. Además después ya se podía reservar y luego no solo reservar sino también pagar por internet. Eso le hizo tener mucho temor a las empresas de turismo pero a las de turismo emisivo principalmente, y de todas formas no los impactó negativamente a ellos.

Algunos que entendieron que no se puede ir contra los adelantos tecnológicos, ya que no puedes ir en contra a los avances, los que se adecuaron a este nuevo panorama no tuvieron ningún tipo de problema y encontraron la forma para seguir este nuevo

camino y mejorar. Los que se quedaron estancados y no se adecuaron, no le agregaron valor, se vieron afectados.

Las agencias de turismo para tener éxito deben adaptarse a los medios digitales.

6) ¿Existió temor de perder la intermediación por parte de las agencias de turismo?

Sí, hubo muchísimo miedo. Porque son intermediarias y algo que hoy en día se busca des-intermediar todo, se prefiere comprar una bicicleta por internet que ir al local físico. O se adaptan a los medios tecnológicos o quedan fuera.

7) ¿Piensa que hoy en día los consumidores prefieren armarse el viaje ellos mismo?

Sí, totalmente, creo que cualquiera busca primero por internet y luego compara a ver cuál es la diferencia entre armarlo uno mismo o contratarlo por agencia.

8) ¿Hubo pesificación de las comisiones afectando a las agencias?

Sí, pesificación hubo, pero no creo que debería haber impactado muy fuerte en las finanzas internas de las empresas. Las comisiones han bajado de manera estrepitosa en los últimos años. Por ejemplo vender hoy un pasaje de aerolíneas argentinas, de comisión te queda un 2% cuando antes era entre el 8% y 10%. Porque con los adelantos tecnológicos se elimina la intermediación porque por ejemplo, ahora aerolíneas puede acceder directamente a los clientes y así ahorrarse la comisión que debía darle a las agencias por venderle los pasajes.

9) ¿Qué proyecciones tiene para los próximos dos años para el turismo emisivo?

Yo creo que las empresas que se dedican al turismo emisivo deben especializarse un poco más, por ejemplo en destinos del sudeste asiático. Deben convertirse en el número uno sobre tal destino, no vender mucho de todo el mundo sin tener conocimiento específico de cada uno.

10) ¿Hay dificultad para que las agencias de turismo acaparen los nichos?

No, es muy libre, juega muy bien la mano de Smith, no hay intervención del gobierno, en materia del turismo interviene muy bien. Es muy buena. Trabaja de la mano con el sector privado, prácticamente no tienen conflictos. El gobierno habilita a las empresas de viajes y turismo para que participen en las ferias internacionales para promocionar el turismo receptivo. Apoya muchísimo al privado porque es la boca de expendio de la exportación del turismo, además el privado del turismo argentino es una pyme, no hay grandes empresas de turismo en la argentina de capitales argentinos. Lo que hay son grandes cadenas de hoteles pero ninguno argentino, todos de afuera que se llevan las ganancias a su país generando acá nada más que algunos puestos de trabajo.

**Entrevista a Mónica Cáceres. Empresaria de “Mónica Cáceres viajes”. (Agencia de Turismo)**

- 1) ¿Cómo vio la evolución (ascenso - descenso) del turismo emisor en los últimos 2 años?

Bajó la venta, la consulta. No solamente la venta, porque hay quienes vienen a la agencia y piden un presupuesto, pero cuando ven lo que cuesta dicen: “No, me voy a Bariloche, en verano”, o “me voy a Mendoza”, o “me voy a Salta” o “me voy en auto a Brasil”. Pero la venta por agencia bajó en un 50% primero, y después cuando se sumaron las retenciones del 35% llegó al 70%. Sumado a eso, nosotros antes cobrábamos en dólares la comisión, o sea, yo vendía un paquete, un viaje a Praga o Budapest, y calcula que me quedaban 200 USD de comisión, hoy me quedan \$1600, nada.

- 2) Entonces ésta baja de que la que hablamos, ¿se produjo en los 2 últimos años?

Así es, se produjo en los 2 últimos años.

- 3) Y ¿piensa que todo esto es consecuencia de las políticas cambiarias y las sucesivas retenciones a las compras con tarjeta de crédito?

Totalmente

- 4) ¿Cómo ve al turismo emisor en los próximos 2 años?

No lo sé, además se acercan las elecciones y eso podría influir. Es decir, certidumbre para las proyecciones y expectativas del 2015 no las tengo, nadie las tiene. Por el momento creo que seguirá bajando.

- 5) Con éste panorama, de que es turismo emisor hace 2 años vino bajando y va a seguir en descenso, en ese mismo periodo de tiempo, ¿Cómo vio al turismo interno? ¿Hubo una contrapartida del descenso del turismo emisor con el desarrollo del interno?

Sí, aunque en mi caso no vendo mucho nacional. No soy una especialista en Bariloche, Mendoza, o sea vendo más bien cuando hay eventos particulares en las distintas

Trabajo de Investigación Final en **2014**  
Administración de Empresas

digamos, en pareja, 1 o 2 veces al año. De emisivo andan muy bien esas escapadas a Rio Janeiro o Buzios.

10) La última pregunta ¿Cuáles definiría que son los destinos más elegidos por los argentinos?

El argentino sigue viajando al Caribe, porque van a hoteles *all inclusive*, entonces están pagando acá en pesos y no tienen ni que poner la mano en el bolsillo durante el viaje para pagar absolutamente nada más que las excursiones extra que quieran hacer. Se vayan a Aruba, a Punta Cana, Cancún, Bahamas. Incluso en el norte de Brasil hay algunos lugares que tienen esta metodología: en Imbassai, San Salvador de Bahía, Costa do Sauipe. Y esos destinos se venden todo el año.

De los destinos internacionales este año lo que anduvo bien fueron los viajes a Roma. Todo el mundo quería ir a ver al papa. Por ejemplo, un viaje a Praga y Budapest hacia salida desde Roma, o se vendía un crucero por el mediterráneo entrando y saliendo por Roma. Eso si se vendió y muchísimo, se vendió bien, pero no comparado con lo que se podría haber vendido.

**Entrevista a Verónica Reinhold. Empresaria de “TravelOne” (Agencia de Turismo)**

3) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el sector de turismo?

Hace 32 años. Soy egresada en Lic. en Turismo de USAL, y comencé a trabajar aún cuando estudiaba.

4) ¿Cómo vio la evolución (ascenso - descenso) del turismo emisor en los últimos 2 años?

Los viajes al exterior comenzaron a mermar en mayo de este año. Las compras a esos viajes se comenzaron a detener en octubre 2013.- para detenerse del todo cuando el gobierno devaluó en enero 2014.

5) ¿Cómo relaciona dicho comportamiento con la restricción a la compra de dólares, el dólar paralelo y las retenciones a las compras realizadas en el exterior con tarjetas de crédito y débito?

Básicamente si el dólar es caro, o es prácticamente imposible se deja de viajar al exterior, disminuyen los viajes.

6) ¿Cuáles son los destinos más elegidos para viajes al exterior?

Actualmente, los *all inclusive*. Porque se pagan en pesos, y ya no habría gastos futuros en un tipo de cambio que se mueve hacia arriba.

7) ¿Hubo cambios desde el 2012 al día de hoy en la elección de esos destinos?

Sí, se viajaba a destinos como Europa y Estados Unidos con más habitualidad. Habían vuelto los viajes familiares a Disney. Ahora ya no, se busca el destino de menor valor, y con todo incluido.

8) ¿Qué proyecciones tiene para los próximos 2 años? ¿Qué piensa que ocurrirá en el mercado?

Es incierto y se corresponde a una política macro. Calculo que bastante restrictivo. Otro problema que afecta al turismo en general, no sólo al emisor es la inflación.

9) ¿Qué estrategias utilizaría para mantener o aumentar la demanda?

Pensamos en continuar promoviendo la venta en pesos, y en cuotas. Esta ha sido una de las mejores.

10) ¿Cuál es su fuerte?

La profesionalidad y sinceridad con mis clientes, compran porque saben que lo que se les ofrece, es lo que encontrarán.

11) ¿Piensa que los hábitos de uso de internet y la generación de plataformas electrónicas han afectado a las agencias en general?

Afectan en la medida que el proveedor esté dando lo mismo que los agentes, pero con mejores condiciones de comercialización. Esto puede ser mejores condiciones de precio y/o de financiación. Si no, considero que es otro canal de ventas, adecuado para quien le guste atenderse así.

**Entrevista a Rodrigo Ruiz. Empresario de “Te Llevo de Viaje” (Agente de Turismo)**

- 1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el sector de turismo?

Hace 10 años.

- 2) ¿Cómo vio la evolución (ascenso - descenso) del turismo emisor en los últimos 2 años?

Hubo un cambio en la demanda del turismo, en un primer momento parecía disminuir pero luego se mantuvo.



- 3) ¿Cómo relaciona dicho comportamiento con la restricción a la compra de dólares, el dólar paralelo y las retenciones a las compras realizadas en el exterior con tarjetas de crédito y débito?

El cambio en la demanda fue principalmente por la política cambiaria implementada por el gobierno que hizo que se frene el mercado en primer lugar. Después las personas se acostumbraron y se hicieron la idea de que este cambio había llegado para quedarse y comenzaron a consumir nuevamente dándose cuenta que el dólar seguía siendo barato comparado al blue (paralelo), así que continuaron viajando también gracias a las financiaciones en cuotas sin interés que surgieron.

- 4) ¿Cuáles son los destinos más elegidos para viajes al exterior?

El Caribe, México, República Dominicana, Cuba, Europa.

- 5) ¿Hubo cambios desde el 2012 al día de hoy en la elección de esos destinos?

Sí, hubo bajas en Europa y aumentaron los viajes al Caribe.

- 6) ¿Qué proyecciones tiene para los próximos 2 años? ¿Qué piensa que ocurrirá en el mercado?

Incertidumbre total.

7) ¿Qué estrategias utilizaría para mantener o aumentar la demanda?

Por un lado vender los viajes en cuotas, con tarjeta, en cuotas sin interés. Mucha publicidad en medios digitales que es más económico.

8) ¿Cuál es su fuerte?

Los *all inclusive* principalmente porque los clientes se van con todo pago y cierran el precio del viaje a la cotización del día sin especulaciones a futuro.

9) ¿Piensa que los hábitos de uso de internet y la generación de plataformas electrónicas han afectado a las agencias en general?

Sí, las han afectado y es un medio de trabajo al que cada agencia se va a tener que ir adaptando.

**Entrevista a Viviana Huviller. Empresaria (Agencia de Turismo Station Travel)**

- 1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el sector de turismo?

En total llevo 20 años trabajando en el rubro.

- 2) ¿Cómo vio la evolución (ascenso - descenso) del turismo emisor en los últimos 2 años?

Bueno, no hubo evolución, hubo involución. Ya que todos sabemos, la devaluación del dólar y los impuestos aéreos y terrestres del 15% al 20%, de 20% al 35% y la devaluación de este año de \$6 a \$8 por dólar, eso produjo una involución para el turismo emisor. No hubo crecimiento, se vio afectado directamente por las políticas cambiarias en un 70%.



- 3) ¿Cuáles son los destinos más elegidos para viajes al exterior?

Punta cana, Cancún, Islas Margarita, aunque yo me especializo en el Caribe.

- 4) ¿Esos destinos se mantienen o cambiaron?

Cambiaron. Disminuyó la cantidad de gente que elegía esos destinos.

- 5) ¿En cuanto a la modalidad de contratación que se busca más?

Siempre *all inclusive*.

- 6) ¿Qué proyecciones tiene para los próximos dos años para el turismo emisor?

Mucho va a depender de la política. El año que viene tenemos elecciones, así que va a depender mucho de eso y de cómo se posicione el dólar, se estabilice o no, o la devaluación, o como se maneje a nivel político y económico nuestro país.

- 7) ¿Qué estrategias utilizaría para mantener o aumentar la demanda?

Y, publicidad. En primer lugar publicidad, marketing. Financiación y promociones con tarjetas de crédito, más facilidades de pago.

- 8) Se pesificación de las comisiones afectando a las agencias?

Se pesifican relativamente. Yo trabajo en la parte mayorista con agencias de viaje, no con público directo. Nos seguimos manejando con tarifas en dólares, pero vamos mirando el tipo de cambio para hacerlo más flexible y para que la gente tenga más posibilidades de viajar.

9) ¿Internet y los medios digitales cambiaron el mercado del turismo?

Absolutamente. Sobre todo para el turismo emisor porque mucha gente acostumbrada a viajar o el mercado o nicho que en este momento está viajando que es la gente que tiene un alto poder adquisitivo o un mediano poder adquisitivo, ya conoce la forma y busca por sus propios medios en internet, y no tanto por agencia de viajes. Busca en la web directamente y arma su paquete. También busca asociarse a diferentes compañías aéreas para obtener millas, puntos gratis, pasajes gratis. Eso también hace que tenga el aéreo por un lado y por otro lado busca nada más que los servicios terrestres que en internet los puede encontrar sin problemas.

10) ¿Esto trajo consecuencias para su negocio?

Si, es como que está todo cambiando, es una nueva modalidad. Los paquetes del Caribe si, la gente sigue comprando el paquete entero, pero EEUU, Europa, la gente se maneja por Internet y va buscando el alojamiento por ahí.

**Entrevista a Samantha Puszkin. Empresaria de “Partiendo.com” (Agencia de Turismo)**

- 1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el sector de turismo?

Trabajo en turismo hace muchísimo, pero que estoy en partiendo.com hace un año. En el sector trabajo desde que me recibí, en el año 2004.



- 2) ¿Cómo vio la evolución (ascenso - descenso) del turismo emisor en los últimos 2 años?

Se frenó un poco todo con el tema del cepo cambiario pero la gente no dejó de viajar, o sea es como que se frenó al principio por miedo pero después la gente sigue viajando.

- 3) ¿Piensa que el cepo y las retenciones fueron una oportunidad, una amenaza o ninguna para las agencias de turismo?

Como una amenaza, porque la gente tiene miedo, pero se podría decir que un amenaza sorteada.

- 4) ¿Cuáles son los destinos más elegidos para viajes al exterior?

Mirá, los destinos más elegidos en este momento, basándome en mi demanda lo es mucho Brasil, México (Cancún y Ribera Maya), Cuba piden mucho, y también piden Republica Dominicana.

- 5) ¿En cuanto a la modalidad de contratación que se busca más?

Son todos *all inclusive* salvo el destino que es Cuba, que en La Habana es con media pensión o desayuno, Brasil también.

- 6) ¿Y ha observado cambios en los principales destinos elegidos?

Siempre se preguntó por el *all inclusive*, pero por ejemplo la gente que elige irse a la costa argentina por ahí le sale lo mismo viajar a ahí que al norte de Brasil, y prefiere irse afuera.

7) ¿En cuanto al turismo interno y a raíz de estas medidas, se podría decir que aumentó o disminuyó el mismo?

Yo no tuve mucha demanda de turismo interno.

8) ¿Qué estrategias utilizaría para mantener o aumentar la demanda?

Se está utilizando mucho lo que son redes sociales y publicidad. Nosotros no tenemos mucha publicidad en lo que es calle pero si continuamente en lo que son redes sociales y Google.

9) ¿Y como estrategia implementaron pagos en cuotas?

Si, con tarjetas. Tenemos tarjetas específicas de bancos específicos.

10) ¿Se pesificación de las comisiones afectando a las agencias?

Si, es decir como estamos en Argentina se pesifica, hay que hacerlo y la gente paga en pesos.

11) ¿Cual diría que es su fuerte?

Yo me concentro en ventas, me llevo muy bien con la parte aérea, en lo que es ventas y en lo que es paquetes a Centroamérica.

### Entrevista a Daniela Pons. Empresaria de “Open Bue” (Agencia de Turismo)

1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el rubro?

Trabajo en turismo desde los 19 años, así que hace más de veinte.

2) ¿Observó cambios significativos en el turismo - tanto emisivo como receptivo - en los últimos 2 años?



Es muy relativo, o sea, no hay una estadística ni un promedio que se pueda estipular porque hoy en día, por ejemplo, como el dólar blue está alto se volvió otra vez a que el extranjero venga a la Argentina, por ende entra mucha más gente. Hay mucho más receptivo y por la misma razón el bajó el emisivo. Pero también tenemos un problema de inseguridad que hace que la gente deje de venir, que tenga miedo de venir. Es decir, hace falta una publicidad muy grande para hacer que la gente venga, que crean que van a estar cuidados. Eso es lo que haría falta. Pero bueno, a pesar de los cambios trabajo hay y gente hay, tanto emisivo como receptivo.

3) ¿Relaciona la baja que menciona del turismo emisivo con las políticas cambiarias y las retenciones a las compras con tarjetas en el exterior?

La baja en el turismo emisivo está relacionada con la retención del 35%, pero con las políticas cambiarias no. La política cambiaria siempre nos jugo un poco a favor a nosotros, porque normalmente el Argentino piensa en dólares, entonces, en vez de estar pensando que algo le sale \$10.000, dice “Uy, sale 600 dólares”, Porque está pensando en el dólar blue. Lamentablemente es así, entonces cree que le sale menos y la Argentina esta cara, entonces comparando, aunque tenga el 35% igual les conviene ir afuera.

4) ¿Piensa que el cepo y las retenciones fueron una oportunidad, una amenaza o ninguna?

Como te decía el cepo fue una oportunidad. Las retenciones tampoco fueron una amenaza, al contrario. Mientras que haya financiación, el 35% no afecta, sigue

siendo una oportunidad. La amenaza no es ni el 35% ni el cepo, la amenaza es que la gente no tenga trabajo, eso es. El miedo a la pérdida del trabajo es la amenaza.

5) ¿Cuáles son los destinos más elegidos para viajes al exterior?

Lo que pasa es que hoy por hoy, al menos lo que yo noto en la agencia es que la gente que sigue viajando al exterior y sigue haciendo viajes interesantes son o chicos jóvenes que no tienen hijos o gente que tiene una muy buena entrada. Entonces, si antes hacía tres super viajes con todos los hijos, hoy quizás hace uno con su mujer y otro también con los hijos, es decir, lo regula. Sí marcó mucho que la clase media, que era la que mas viajaba, no esté viajando. Eso se está marcando. Y los de la clase alta viajan, lo hacen menos pero viajan.

6) ¿Y ha observado cambios en los principales destinos elegidos o únicamente en la cantidad de viajes?

No, no cambian los destinos. Siempre son los mismos. Se vieja mucho al Caribe, lo que todo el mundo pide obviamente es *all inclusive*. Es más, Brasil nunca tuvo o tuvo muy pocos *all inclusive* y hoy muchos hoteles tuvieron que ir a cerrar con restaurants de las zonas a pedir que les hicieran un precio con media pensión aunque sea porque el argentino ya lo quiere llevar pago. No quieren llevarse sorpresas.

7) Y producto de a baja del turismo emisivo, ¿ha habido alguna contrapartida en el turismo interno?

Es verdad que mucha gente se vuelca y quiere hacer cosas por la Argentina, pero la argentina esta carísima. Es muy alto lo que sale un paquete a Calafate, lo que sale uno a Bariloche. Porque una cosa es que el aéreo te cobre una tarifa barata, otra cosa es que te puedas conseguir un hotel barato, pero las excursiones son carísimas, y si vos las traducís a dólar es caro. Entonces, lamentablemente entre alguien que tiene chicos no se los va a llevar al calafate, dice “me los llevo a la playa que lo disfrutan mas, lo disfrutamos todos y descansamos”.

8) ¿Qué estrategias implementa aumentar demanda?

Nosotros hacemos todo. Somos un barrilete que va para donde va el viento, o sea, te tenés que ir adaptando y modelando según lo que los clientes te vayan pidiendo, por ejemplo, nosotros tenemos mucha competencia en lo online. Cuando fue lo de despegar, bueno, todo el mundo se tuvo que ir adaptando y consultar con los clientes: “Bueno, a ver, ¿que viste? ¿Qué querés? yo te lo busco, yo te lo consigo, yo te lo armo”. Después la gente se sino cuenta de que no era lo más barato y otra vez volvió a lo que uno le ofrecía. Y uno se va adaptando nada más que se tiene que ir acostumbrando a lo que viene. O sea, a ver hoy por hoy: a nosotros siempre nos gusto la Argentina, hicimos Argentina... y el resto, no era que hacíamos solo Argentina. Si haces una sola cosa no podés.

**Entrevista a Sergio Dragucevic. Director de Turismo de la Región de Arica y Parinacota, Chile**

1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el Ministerio de Turismo?

Desde el año 1991 que he estado ligado al ámbito del turismo, desempeñándome en distintos cargos dentro de la Cámara de Turismo de Arica y también, como profesor para curso de Monitores Turísticos, Introducción al Turismo y



Conciencia Turística. Asimismo, fui Socio Gerente y fundador de Geotour Ltda., empresa que se dedica al turismo y servicios asociados, y donde me desempeñé hasta asumir mi actual desafío como Director Regional de SERNATUR.

2) ¿Qué pudo observar en estos últimos 2 años con respecto al turismo emisor de la Argentina?

Teniendo en cuenta la visión chilena que es ahí donde yo puedo emitir mi opinión, sin lugar a duda que el turismo receptivo de Chile aumento de forma exponencial y en gran medida se debe a que cada vez una mayor cantidad de argentinos se siente motivado para visitar nuestro país. Hoy en día el 47% del nuestro turismo receptivo se compone de argentinos y luego le siguen los brasileros. Aunque por más que recibimos mas argentinos, los turistas que vienen desde Brasil tienen un mayor gasto promedio.

Para responder su pregunta les puedo decir que en base a lo que les acabo de comentar el turismo emisor de Argentina tuvo un considerable aumento.

3) ¿Relaciona los cambios del turismo emisor argentino con las políticas cambiarias y las retenciones a las compras con tarjetas en el exterior?

A Chile llega mucho sobre lo que pasa en este país, por eso todos los cambios que se vieron como la prohibición en la venta de divisas, o bien esos recargos que se efectuaban a todos aquellos que compraran en el exterior no fueron la excepción. No tengo dudas de que debe existir una relación directa de causa y consecuencia entre

una cosa y otra. Las política afecta al ámbito turístico que es muy sensible, y se tiene que tener cuidado cuando se las trata.

4) ¿Cómo cree que eso impacta en una agencia de turismo argentina?

Supongo que para todas aquellas que trabajen con el turismo emisivo le representara una gran oportunidad. Se tiene contacto con agencias argentinas que venden pasajes y estadías para Chile y sus pedidos son cada vez mayores.

5) ¿Qué estrategias implementan para que cada vez más turistas quieran visitar Chile?

Promoción constante de nuestro país en todo el mundo, esa es la razón por la cual estamos aquí. Y como esta medida muchas más, aunque claro que nos hacemos mucho más presentes en los países más cercanos, principalmente aquí y en Brasil, pero también en toda América Latina. En Argentina, desde ya hace años que estamos fomentando para que Chile sea un centro turístico de excelencia y lo estamos logrando.

6) ¿Cree que aumentara el número argentinos que viaja a Chile para los próximos años?

Si seguimos la tendencia que se evidencia año tras año me animo a avizorar a que por suerte cada vez más argentinos viajaran a Chile. Para el 2015 ya existen estimaciones en donde ya más del 50% del turismo receptivo chileno se va a componer exclusivamente de argentinos.