

Tipo de documento: Tesis de maestría



Escuela de Negocios. EMBA | Executive MBA

Análisis del sector Turismo: Oportunidades para Argentina

Autoría: Bercún, Rodrigo Lionel

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Bercún, R.(2024). *Análisis del sector Turismo: Oportunidades para Argentina*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13270>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial- Compartir igual 4.0 Argentina
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

MBA MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO FINAL
AÑO 2024**

Análisis del sector Turismo:
Oportunidades para Argentina.

ALUMNO: Rodrigo Lionel Bercún.

Índice General

Dedicatoria - Agradecimientos.....	4
Resumen Ejecutivo	5
Palabras clave.....	7
Introducción / Prefacio.....	8
Objetivos generales:.....	8
Objetivos específicos:	8
Lista de tablas e ilustraciones.	3
1 - Reseña de la Industria del Turismo.....	9
1.1 Métricas Relevantes de la Industria.	20
1.2 Análisis FODA	21
Fortalezas.....	22
Debilidades.....	23
Oportunidades.....	24
Amenazas	25
1.3 Actores Existentes.	26
1.3.1 A Nivel Local.	27
1.3.2 A Nivel Internacional.	28
2 - Delimitando el mercado para la oportunidad.	29
2.1 Encuesta	29
2.2 Sumario de Perfiles según el Estudio de Mercado	33
2.3 El cliente Millennial	33
3 - Conclusiones.....	37
Citas.....	39

Lista de tablas e ilustraciones.

Ilustración 1- Evolución del aporte del turismo al PBI en el mundo. 2006 a 2022..	10
Ilustración 2 - El Turismo Como Motor de la Economía. (Merino, 2020).....	10
Ilustración 3 - Evolución del PIB total vs Restaurantes y Hoteles.	11
Ilustración 4 - Evolución de turistas locales que viajaron por Argentina (en millones de personas).....	12
Ilustración 5 - Detalle de Establecimientos Hoteleros en Argentina.....	18
Ilustración 6 - Líderes del Mercado Hotelero en Argentina. (Mordor Intelligence, 2024).....	18
Ilustración 7 - Análisis FODA. Elaboración propia.	21
Ilustración 8 - Respuestas a la pregunta: Lugar de residencia.	29
Ilustración 9 - Respuestas a la pregunta: ¿En qué tipo de vivienda vivís?	30
Ilustración 10 - Relación entre Ingresos y Frecuencia de Viajes	30
Ilustración 11 - Respuestas sobre preferencias de destino de viaje.....	30
Ilustración 12 - Respuesta a la pregunta ¿Realizas escapadas de fin de semana regularmente?	31
Ilustración 13 - Respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los principales motivos que desincentivan a viajar en fin de semana?.....	31
Ilustración 14 - Respuesta a tipo de alojamiento preferido.....	31
Ilustración 15 - Respuestas a la pregunta sobre preferencia de aspectos en hospedajes para hoteleros.	32
Ilustración 16 - Respuestas a tipo de modalidad de trabajo de los encuestados. ...	32
Ilustración 17 - Respuestas al valor de tarifa dispuesto a pagar por los encuestados	32

Agradecimientos

Este escrito corresponde al trabajo final de mi MBA [Maestría en Negocios].

Quiero aprovechar para agradecer a todos aquellos que me acompañaron e hicieron posible haber atravesado este proceso tan importante y enriquecedor.

En primer lugar, a la Universidad Torcuato Di Tella y sus autoridades, equipos docentes y no docentes por brindar el espacio, dedicación, tiempo y conocimiento para formar profesionales comprometidos con nuestro rol en la sociedad.

Quisiera destacar especialmente a Carlos Loisi, Andres Hatum y Miguel Alzola, no solo por compartir sus valores, sino por su apoyo permanente y empatía, fundamentales en estos años.

A las instituciones y personas que me formaron e inculcaron desde niño la avidez por seguir siempre aprendiendo: Colegio Bayard, Escuela Técnica ORT, FADU (UBA).

A Jesica Barrionuevo, tutora de Tesis, por sus valiosos aportes y contención.

A Martin Lichtman, compañero y amigo de siempre, con quien empezamos y terminamos esta Maestría de principio a fin, y a todos mis compañeros de Maestría, muchos de ellos amigos con quienes seguiremos transitando desafíos juntos...

A mis amigos y familia.

A mis padres, por estar siempre apoyando incondicionalmente.

A Gabi, mi compañera y a mi hijo Leon, gracias por su paciencia y por ser el faro en este largo viaje.

Resumen Ejecutivo.

El estudio "Análisis del sector Turismo: Oportunidades para Argentina" investiga los desafíos, oportunidades y ventajas del sector turístico en Argentina, considerando la oferta, demanda y tendencias globales.

El objetivo principal es determinar cómo el sector turístico argentino puede aprovechar sus recursos naturales y culturales para promover un crecimiento sostenible y rentable.

Objetivos del Estudio:

1. **Impacto Económico del Turismo:** Evaluar el impacto actual y potencial del turismo en la economía argentina.
2. **Expansión de la Oferta Turística:** Identificar oportunidades para diversificar la oferta turística, con énfasis en el turismo sostenible y experiencias auténticas.

Análisis Realizado:

- **Situación Actual del Turismo:** Se estudia el estado del turismo en Argentina, incluyendo tendencias de mercado, comportamientos de consumo e impacto económico.
- **Oportunidades de Mercado:** Se identifican nichos emergentes como el ecoturismo y el turismo de experiencias que podrían generar nuevas oportunidades.
- **Barreras y Facilitadores:** Se analizan los factores que limitan o facilitan el desarrollo del turismo, incluyendo aspectos regulatorios e infraestructura.
- **Recomendaciones Estratégicas:** Se proponen estrategias para los actores clave del sector turístico, incluidas políticas públicas y estrategias para operadores turísticos y comunidades locales.

Tendencias Post-Covid-19:

La pandemia aceleró cambios en la demanda turística, destacando el interés por:

- **Turismo de Naturaleza:** Mayor contacto con el aire libre y destinos nacionales.
- **Experiencias Auténticas:** Aumento del interés en ecoturismo y turismo rural.
- **Sustentabilidad:** Creciente demanda de prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente.
- **Nuevas Propuestas de Lujo:** Tendencias como el "glamping" y "tiny houses" en entornos naturales.

El estudio concluye que, para capitalizar estas oportunidades, es esencial que el sector turístico argentino se enfoque en estrategias sostenibles y diversificadas, fortaleciendo la infraestructura, fomentando políticas públicas efectivas y adaptándose a las nuevas demandas del mercado turístico global.

Palabras clave

TURISMO

SUSTENTABILIDAD

NATURALEZA

TENDENCIAS

Introducción / Prefacio.

En el contexto del estudio "Análisis del sector Turismo: Oportunidades para Argentina", se realizó una investigación exhaustiva para identificar y analizar tanto los desafíos, las oportunidades y las posibles ventajas del sector turístico en Argentina en función de la oferta y la demanda actual y las nuevas tendencias de turismo mundial.

La pregunta principal que estructuró el estudio es: **¿Cómo puede el sector turístico argentino capitalizar sus activos naturales y culturales para promover un crecimiento sostenible y rentable?**

Objetivos generales:

- Evaluar el impacto actual y potencial del turismo en la economía argentina.
- Identificar oportunidades para expandir y diversificar la oferta turística del país, especialmente en términos de turismo sostenible y experiencias auténticas.

Objetivos específicos:

1. **Diagnóstico de la Situación Actual:** Analizar el estado actual del turismo en Argentina, incluyendo tendencias de mercado, comportamientos de consumo y el impacto económico del turismo.
2. **Identificación de Oportunidades de Mercado:** Explorar nichos de mercado emergentes dentro del turismo, como el ecoturismo y el turismo de experiencias, que pueden ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento.
3. **Análisis de Barreras y Facilitadores:** Determinar los factores que están limitando el desarrollo del turismo en Argentina y aquellos que podrían facilitarlo, incluyendo aspectos regulatorios, infraestructura y percepciones del mercado.
4. **Desarrollo de Recomendaciones Estratégicas:** Proponer estrategias específicas para stakeholders clave del sector turístico, incluidos los formuladores de políticas, los operadores turísticos y las comunidades locales, para aprovechar las oportunidades identificadas.

Este enfoque integral nos permite comprender mejor las dinámicas del sector turístico y ofrecer recomendaciones basadas en evidencia que puedan contribuir significativamente al desarrollo económico y social de Argentina a través del turismo.

1 - Reseña de la Industria del Turismo.

El Turismo.

El turismo es una actividad arraigada desde hace más de un siglo en la gran mayoría de las culturas del mundo.

El concepto de “Turismo” como lo conocemos hoy, surge durante el siglo XIX, consecuencia de la Revolución Industrial y las nuevas formas de vida, la migración urbana y el movimiento económico-social. El término resulta de la adaptación de “Grand Tour”, como llamaban los nobles europeos a sus viajes a ciudades importantes del continente durante los siglos XVII y XVIII. (Cambridge University, 2024).

La OMT (Organización mundial del Turismo) lo define como “un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios”. (ONU Turismo, 2024)

Podríamos ampliar los posibles “motivos personales” a recreación, ocio, descanso, cultura, salud o relaciones familiares, entre otros.

Los cambios culturales, económicos y tecnológicos han afectado y modificado significativamente la industria del turismo alrededor del mundo. Como ejemplo, basta mencionar la evolución en los medios de transporte, la proliferación de caminos, la capacidad económica de cada vez más gente poder tomarse algunos días fuera de su casa, la diversificación de los tipos de alojamiento, actividades en los destinos, etc.

Existe el debate sobre considerar o no al turismo como “derecho” de las personas al descanso y al ocio, pero más allá del aspecto social o legal, lo cierto es que es una actividad arraigada culturalmente como una necesidad, un deseo o una costumbre.

El turismo como actividad económica es un sector relevante a nivel global que adquiere especial importancia en muchas economías emergentes e incluso desarrolladas. En las últimas décadas, ha mostrado un continuo crecimiento, aún mayor al registrado en los sectores industriales, representando más del 10% del PBI mundial (2 World Travel & Tourism Council (WTTC), Economic Impact Reports, 2022).

Este aumento es resultado, entre otros factores, del ascenso social, el incremento del ingreso, la reducción del costo del transporte, el desarrollo de aplicaciones y la proliferación de las redes sociales como nueva forma de comunicación y consumo.

En países emergentes, el turismo tiene un rol fundamental generando, fomentando y articulando una gran cantidad de actividades productivas (alojamiento, transporte, gastronomía, entre otras). Por esta razón, no solo los actores privados sino también los gobiernos se encargan de implementar medidas para fomentar la actividad, como ser subsidios, planes estratégicos regionales, campañas publicitarias, incentivos (feriados o fines de semana extendidos, etc.), devolución de impuestos a extranjeros, ente otras.

Ilustración 1- Evolución del aporte del turismo al PBI en el mundo. 2006 a 2022.

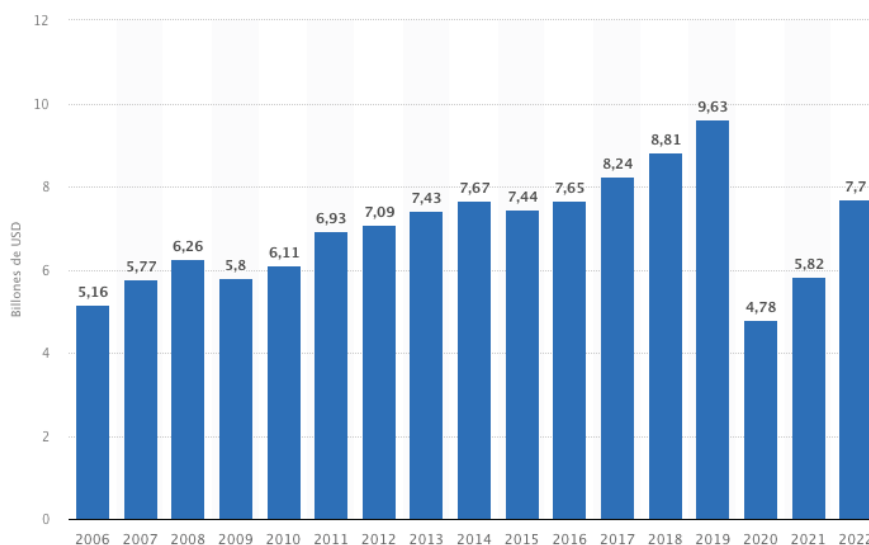


Ilustración 2 - El Turismo Como Motor de la Economía. (Merino, 2020).

% del PIB y % del empleo (empresas con contacto directo con visitantes, 2018)

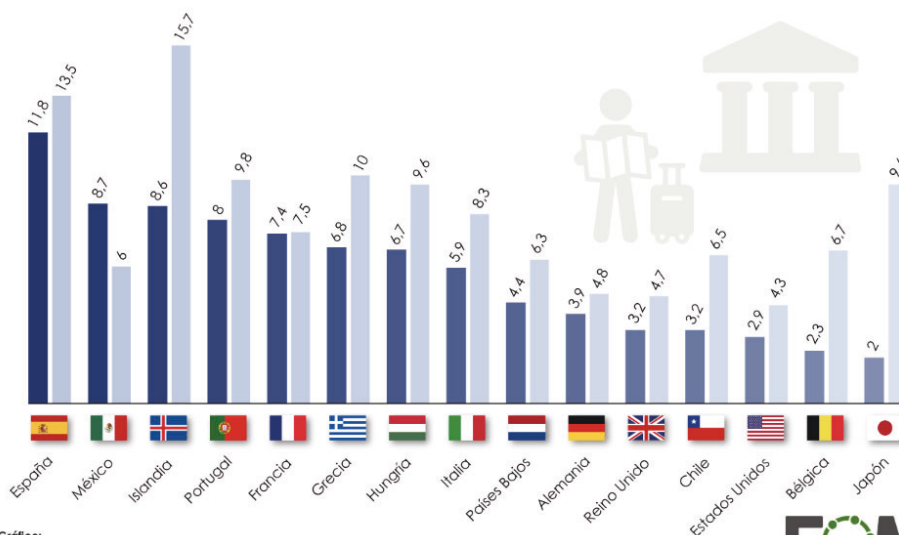


Gráfico:
Álvaro Merino (2020)
Fuentes:
OCDE Tourism Trends and Policies (2020)

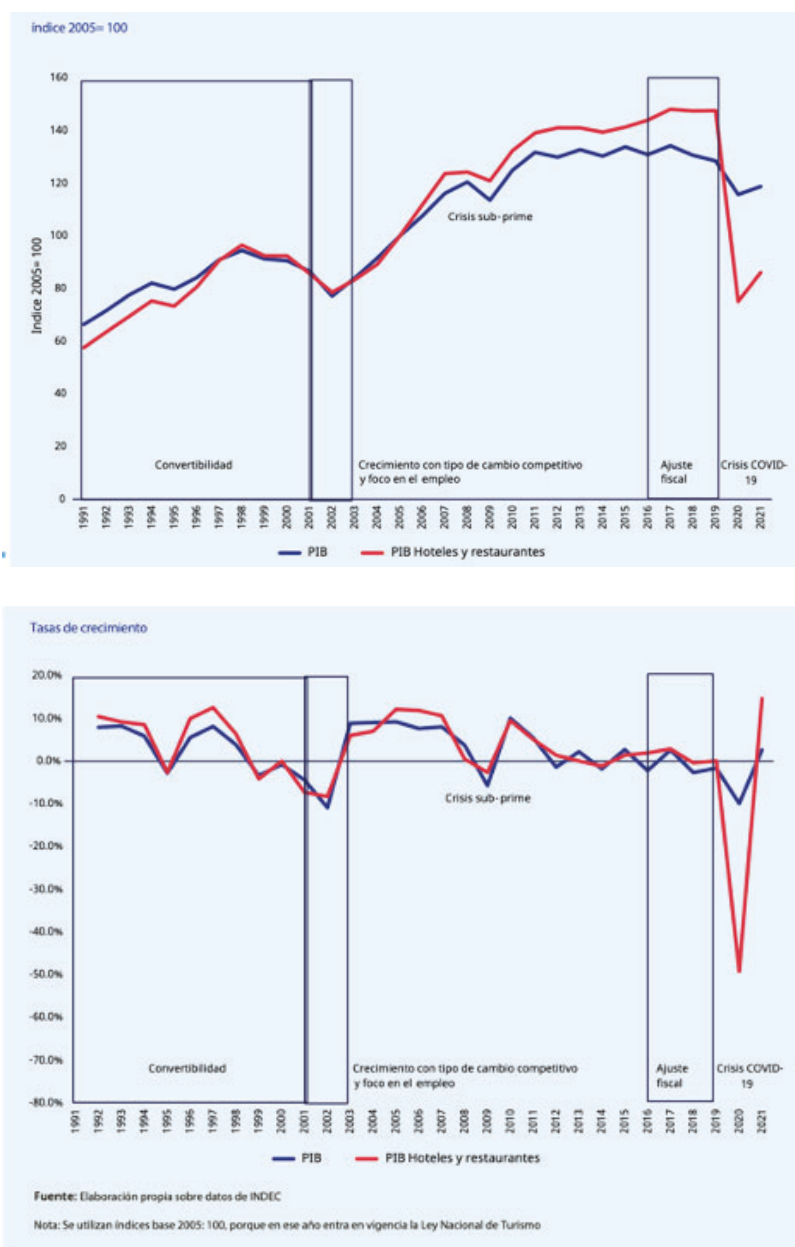


El Turismo en Argentina.

En la Argentina, el turismo también tiene una participación importante en el PIB: a lo largo del periodo 2004-2019 aportó entre un 1,7 y un 2% (INDEC 2021).

También se verifica que el sector tiene un mejor desempeño que el promedio de la economía.

Ilustración 3 - Evolución del PIB total vs Restaurantes y Hoteles.



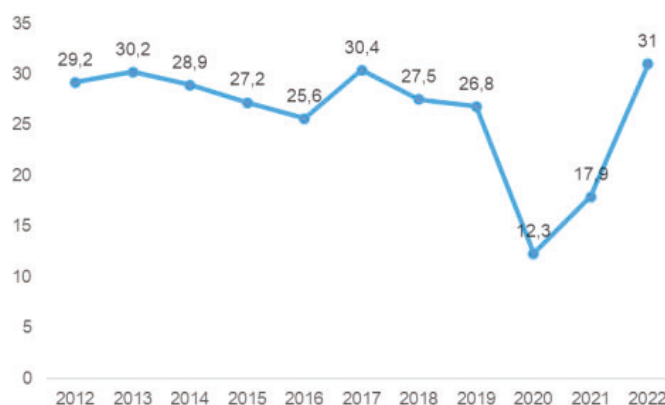
Hasta los años 40, en Argentina sólo accedían a viajar personas o familias de las clases altas. Los cambios demográficos, la incorporación de las nuevas clases medias al consumo de turismo y la implementación de una serie de políticas públicas permitió el acceso a viajar y vacacionar a cada vez más argentinos. Los vaivenes económicos y sociales no impidieron que el turismo siga desarrollándose como actividad económica y social.

En la década del 90, la apreciación cambiaria generó un aumento significativo del flujo de viajes internacionales. Tras la salida de la convertibilidad, el turismo interno tuvo un nuevo impulso, permitiendo mejoras en la oferta e infraestructura.

Es importante resaltar que en Argentina prevalece el **turismo endógeno** (donde es mayor el peso del turismo nacional frente al internacional).

El promedio anual de residentes que realizaron al menos un viaje turístico dentro del país durante el periodo 2012-2019 rondó los 28 millones de personas. La pandemia generó una caída abrupta hacia los 12 millones de personas en 2020. Sin embargo, hacia el año 2022 se registraron 31 millones de personas, el valor más alto desde 2012. En su mayoría, estos viajeros provienen de grandes aglomerados, principalmente del AMBA, CABA y la zona centro (Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, 2023). La ocupación hotelera también alcanzó el máximo valor durante 2022 (42 millones).

Ilustración 4 - Evolución de turistas locales que viajaron por Argentina (en millones de personas).



Otro rasgo característico de la industria que se replica en Argentina es la **estacionalidad** en la demanda del turismo.

La ocupación hotelera varía según la región y la temporada, siendo los períodos de mayor ocupación los recesos escolares estivales e invernales, siendo la Ciudad de Buenos Aires una excepción a la regla, ya que mantiene un nivel alto de ocupación a lo largo del año, destacándose con un 65,5% en el último trimestre de 2023. (INDEC, 2024)

En el año 2006, se creó el INPROTUR (Instituto Nacional de Promoción Turística), ente público-privado que se encarga de la promoción turística de la Argentina y su posicionamiento como destino turístico internacional, desarrollando la Marca País.

Las acciones del INPROTUR se orientan a promover diversos tipos de experiencias a desarrollarse en los destinos locales:

- **ACTIVA:** oferta de turismo aventura y deportiva (como el golf, la pesca y la nieve);
- **AUTENTICA:** con experiencias que destacan cuestiones de identidad (como el campo, el idioma, el tango, el fútbol y el polo);
- **GOURMET:** oferta gastronómica con valor agregado (como vinos y platos típicos);
- **NATURAL:** que integra diversos elementos de la naturaleza (avisaje de aves, Parques Nacionales y ecoturismo);
- **REUNIONES:** que articula destinos potencialmente como sede de eventos.
- **ALTA GAMA:** destinada a viajeros de mayor poder adquisitivo, promoviendo experiencias con atención personalizada y de alta calidad.

En los últimos años se desarrollaron e implementaron programas como el “Pre-viaje”, con el fin de fomentar el turismo interno fuera de las “temporadas altas”. El sector privado debe aprovechar esa oportunidad para generar nuevas propuestas, como por ejemplo el turismo de cercanía (desde los grandes aglomerados), potenciando la diversidad de paisajes y cultural ya existentes y muchas veces no explotada.

El programa Pre-Viaje ha tenido un impacto positivo en el sector, contribuyendo a desestacionalizar la actividad turística y logrando récords de ocupación para el turismo local. Este programa, que devolvió el 50% de los gastos a quienes realizaron escapadas, ha alcanzado a siete millones de turistas en sus cuatro ediciones.

Al mismo tiempo más de cinco millones de turistas extranjeros visitaron Argentina en 2023, con un impacto económico proyectado de 3.600 millones de dólares. Este crecimiento sostenido del turismo receptivo convierte al sector en uno de los más dinámicos de la economía argentina. (Ministerio de Turismo - Argentina, 2023)

La oferta turística argentina, sostenida en su diversidad natural y cultural, se ve impulsada por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación a través de programas destinados al fortalecimiento y crecimiento del sector, mediante incentivos y facilidades para el turismo interno, poniendo especial foco a la reactivación de rutas turísticas e infraestructura necesaria.

Además del programa Pre-Viaje, en el año 2020 se lanzaron "50 Destinos" y "La Ruta Natural".

El objetivo de estas propuestas es respaldar proyectos de infraestructura turística en todo el país, con la finalidad de impulsar la actividad turística, fortalecer y diversificar la oferta, consolidar destinos y promover la competitividad en el sector. El programa financia distintos tipos de obras de bienes inmuebles, equipamiento o instalaciones.

El programa "50 Destinos. Plan Federal de Infraestructura Turística", iniciativa del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, apunta al financiamiento de obras de infraestructura turística en todo el país, "con el objetivo de dinamizar la actividad, fortalecer y ampliar la oferta turística, consolidar los destinos y fomentar la competitividad sectorial."

El programa "La Ruta Natural", se enfoca en el desarrollo y promoción del turismo de naturaleza, implementando una estrategia integral para ese tipo específico de turismo, segmento en crecimiento a lo largo del mundo y más aún luego de la pandemia (como describiremos más adelante). El objetivo concreto del programa es "potenciar circuitos y centros turísticos menos conocidos, articularlos con destinos consolidados y ampliar la oferta de actividades."

De esta manera, estos programas no solo apuntan a mejorar la infraestructura en lugares consolidados, sino que también impulsan proyectos en destinos emergentes, aprovechando su potencial y atractivos, fomentando así un desarrollo sostenible.

El Turismo Post-Covid-19.

El turismo mundial, como la mayoría de las actividades e industrias, sufrieron un cimbronazo en el año 2020. La crisis originada por la COVID-19, y las medidas sanitarias dispuestas para combatirla, afectaron al turismo más que al resto de los sectores de la economía.

La pandemia produjo una caída del 72% en la cantidad de turistas. Los datos para el 2023 indican que el sector continúa mostrando signos de recuperación sostenida aunque aún sin alcanzar los valores de 2019.

Una serie de novedades en la demanda de los viajeros se aceleraron y potenciaron a partir del confinamiento de largos meses, los que son fundamentales analizar para generar proyectos que puedan tomar la oportunidad de generar valor a partir de ellos:

- **Tiempo Al Aire Libre:** las restricciones del confinamiento provocaron la necesidad de estar más en contacto con la naturaleza.
- **Viajes Nacionales Y Locales:** a partir de las restricciones de viajes internacionales, los viajeros han redescubierto las bellezas de sus propios países y las experiencias y destinos locales. Esto ha beneficiado a destinos menos conocidos y ha fomentado la diversificación del turismo.
- **Viajes Mas Cortos Y Frecuentes:** la necesidad de viajar y estar en contacto con la naturaleza, sumado a las variables económicas que alejan la posibilidad de viajes largos, sobre todo a los jóvenes, fomenta la tendencia de viajes de menor duración y más cercanos en el tiempo.
- **Home Office:** los cambios en muchas empresas y trabajadores independientes o emprendedores (principalmente tecnológicos) hacia la posibilidad de trabajo remoto abrieron un mercado que busca estancias prolongadas.
- **Des-estacionalidad:** las tendencias mencionadas más arriba permiten la ocupación durante todo el año, sobre todo de generaciones intermedias sin hijos.
- **Experiencias Mas Autenticas Y Originales:** aumento del interés en viajes relacionados a tendencias como el ecoturismo, el turismo rural y el turismo comunitario.

- **Sustentabilidad:** cada vez más viajeros buscan y demandan prácticas amigables con el medio ambiente. La industria aceleró la implementación de prácticas sostenibles como el uso de energías renovables, la reducción y separación de residuos, la conservación de recursos naturales y el impacto positivo a las comunidades locales, como la generación de empleo.
- **Nuevas Propuestas “De Lujo”:** la búsqueda de experiencias más significativas y personalizadas ha articulado un público de mayor poder adquisitivo que solía elegir destinos más consolidados con lugares que carecen de la infraestructura y servicios acordes a los requerimientos de ese viajero.
- **Glamping:** como respuesta al turismo más sofisticado que ahora busca lugares menos desarrollados, surgen o proliferan propuestas como el GLAMPING (concepto que combina GLAMOUR+CAMPING), aggiornando la experiencia de acampar con “carpas” equipadas como habitaciones de hotel y con la opción de servicios más sofisticados. Con este tipo de propuestas, los viajeros más acostumbrados al “lujo” encuentran una opción para visitar lugares (en general insertos en la naturaleza) que no contaban con alojamientos de su gusto. Sólo en Argentina hay en funcionamiento o desarrollo más de 70 GLAMPINGS, en los destinos más diversos y extremos, de diferentes niveles de servicio e infraestructura.
- **“Nuevo Lujo”:** como el GLAMPING, nuevas tendencias potenciadas por la pandemia apuntan a un concepto de lujo que tiene más que ver con espacios despojados, de tamaños reducidos y complementos que generen conexión con directa con el placer y la naturaleza, como fogones o bañeras al aire libre. Es tendencia mundial propuestas de Tiny Houses (pequeñas casas/cabañas que pueden ser fijas o móviles) insertadas en la naturaleza respondiendo a esta demanda.
- **Tecnología:** proliferación de nuevas plataformas y herramientas para facilitar la planificación y la experiencia de viaje, desde la búsqueda, el acceso a la información del destino (realidad virtual, aumentada, IA), el sistema de reservas, los pagos, el ingreso “contact-less”, etc.
- **Viajes Mas Flexibles:** la posibilidad de no tener que planificar tanto el viaje es una demanda de los viajeros más jóvenes.

La Industria Hotelera.

Una posible clasificación según los Estándares de Clasificación de Industrias (SIC por sus siglas en inglés) sería una combinación de dos ítems dentro del genero **72 - Accomodation and Food Services** (NAICS, 2024).

72 - 1110 Hoteles (excepto Hoteles de Casino) y Moteles

Esta industria comprende establecimientos principalmente dedicados a proporcionar alojamiento a corto plazo en instalaciones conocidas como hoteles, hoteles de ruta, hoteles resort y moteles. Los establecimientos en esta industria pueden ofrecer servicios de alimentos y bebidas, servicios recreativos, salas de conferencias, servicios de convenciones, servicios de lavandería, estacionamiento y otros servicios.

72 - 119 Otras Acomodaciones para Viajeros

Esta industria comprende establecimientos principalmente dedicados a proporcionar alojamiento a corto plazo (excepto hoteles, moteles y hoteles de casino). Ejemplos Ilustrativos:

- Posadas (Bed-and-breakfast).
- Casas de turismo.
- Casas de huéspedes.
- Albergues.
- Cabañas y tiny-houses con servicios de limpieza.

Mercado Hotelero Argentino.

El mercado de hospitalidad en Argentina se caracteriza por una mezcla de hoteles de marcas nacionales e internacionales distribuidos a lo largo del país, con un enfoque creciente en el segmento de lujo, particularmente en Buenos Aires

Hacia octubre de 2023, el país registró un total de 4956 hoteles, con 433 alojamientos en la categoría de lujo, indicando una tendencia hacia un mercado hotelero más sofisticado.

El mercado puede ser segmentado en dos grandes grupos:

1- Los **Hoteleros**, que a su vez pueden sub-dividirse en tres categorías:

- Hoteles 1 y 2 estrellas
- Hoteles 3 estrellas, boutique y apart hotel.
- Hoteles 4 y 5 estrellas

2- Los **para-hoteleros** que agrupan a los hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías y residenciales.

Según la encuesta de ocupación hotelera, llevada a cabo mensualmente por el INDEC (INDEC, 2024), este es el detalle de los establecimientos en todo el país, a octubre de 2023.

Ilustración 5 - Detalle de Establecimientos Hoteleros en Argentina.

Tipo	Establecimientos	Habitaciones o unidades (Por Día)	Pernoctes Promedio
Hoteleros	2,592	107,348	2.4
Hotel 1 y 2 estrellas	962	26,413	2.7
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	1,198	40,290	2.4
Hotel 4 y 5 estrellas	433	40,646	2.2
Para-hoteleros	2,364	30,041	2.8
Total	4,956	137,389	2.5

Entre los principales actores del mercado se encuentran Wyndham Hotel Group, Marriott International, NH Hotels Group, Amerian Hoteles y Alvarez Argüelles Hoteles. (Mordor Intelligence, 2024).

A pesar de la presencia de estas grandes cadenas, también existe un segmento significativo de hoteles independientes. Estos establecimientos ofrecen una variedad de experiencias y pueden estar más enfocados en el turismo local o en nichos específicos.

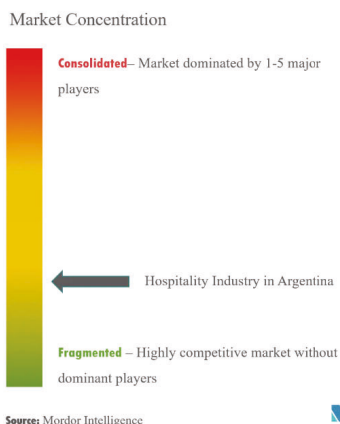
Por lo antedicho, se puede caracterizar al mercado argentino como un mercado más fragmentado que consolidado, siendo que la mayoría de los hoteles son negocios independientes.

Ilustración 6 - Líderes del Mercado Hotelero en Argentina. (Mordor Intelligence, 2024)

Argentina Hospitality Market Leaders

- 1 Wyndham Hotel Group LLC
- 2 Marriott International, Inc
- 3 NH Hotels Group SA
- 4 Amerian Hoteles
- 5 Alvarez Argüelles Hoteles

*Disclaimer: Major Players sorted in no particular order



Turismo Sustentable en Argentina.

El turismo sustentable en Argentina está cobrando un interés creciente. De acuerdo a un estudio realizado por Booking.com, un 85% de los viajeros argentinos mostraron interés en viajar de manera más sustentable en 2023 (Booking.com, 2023).

El país ofrece una amplia gama de destinos eco-friendly, destacándose lugares como El Bolsón, El Soberbio, El Chaltén, Iruya, La Cumbrecita, Puerto Madryn, entre otros. Estos destinos promueven prácticas como la conservación de la biodiversidad y la promoción de la cultura local. Pero al mismo tiempo, suelen estar alejados de los principales cascos urbanos del país (Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza).

Existe un programa llamado "Hoteles Más Verdes", impulsado por un grupo de hoteles y el Ministerio de Turismo nacional, que certifica a los alojamientos que implementan una gestión sustentable. Este programa cuenta con 130 establecimientos adheridos en Argentina y ofrece certificaciones de tres niveles: bronce, plata y oro, basadas en diferentes grados de implementación de prácticas sustentables. Entre estas prácticas se incluyen la reducción del consumo de energía y agua, el manejo de residuos, la capacitación del personal en prácticas sostenibles, y el compromiso con la comunidad local. (Hoteles Mas Verdes, 2024)

Por otro lado, el programa "Promover Turismo Federal y Sostenible" (Ministerio de Turismo, 2022), junto con "La Ruta Natural" (Ministerio de Turismo., 2024), son iniciativas del gobierno argentino para fomentar el turismo en destinos emergentes y consolidar al país como un destino de turismo de naturaleza de clase mundial. Estos programas buscan potenciar circuitos y destinos menos conocidos y garantizar un turismo responsable.

Podemos entonces concluir que Argentina presenta un mercado hotelero en crecimiento, especialmente en el segmento de lujo, y oportunidades significativas en el turismo sustentable. Estos desarrollos reflejan una creciente demanda de opciones más ecológicas y responsables por parte de los viajeros, tanto en entornos urbanos como rurales.

Con el cambio de gobierno en Argentina, para 2024 se anticipa una posible discontinuidad en los incentivos para el turismo, como el programa Pre-Viaje, así como en los programas de incentivos al turismo sustentable. Esto representa un cambio significativo en el enfoque hacia el turismo, dejando en manos de los operadores privados la responsabilidad de fomentar y desarrollar tanto el turismo en general como el turismo sustentable en particular.

Adicionalmente, se requerirá de nuevos incentivos por parte del sector privado que puedan lograr la desestacionalización inherente al turismo local.

1.1 Métricas Relevantes de la Industria.

Para definir las métricas más relevantes para la industria de hospedaje sustentable, es importante considerar tanto los aspectos financieros como los de sostenibilidad. Aquí hay algunas métricas clave:

- **Ingresos por Habitación Disponible (RevPAR):** Combina la tarifa promedio por habitación con la ocupación del hotel.
- **Tarifa Promedio Diaria (ADR):** El precio promedio pagado por una habitación ocupada.
- **Ingresos Totales por Habitación Disponible (TRevPAR):** Incluye ingresos de habitaciones y otros ingresos (como alimentos y bebidas, spa, etc.).
- **Gastos Operativos Totales (GOP):** Costos totales de operar el hotel.
- **EBITDA (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización):** Indicador de la rentabilidad operativa.
- **Huella de Carbono por Huésped-Noche:** Esta métrica mide el impacto ambiental del hotel en términos de emisiones de CO2 por cada noche de huésped. Es fundamental para evaluar la sostenibilidad.
- **Uso de Energía y Agua por Habitación Ocupada:** Estas métricas ayudan a evaluar la eficiencia en el uso de recursos del hotel.
- **Porcentaje de Energías Renovables Utilizadas:** Indica la proporción de energía consumida que proviene de fuentes renovables, lo cual es un indicador clave de sostenibilidad.
- **Índice de Satisfacción del Cliente (CSI):** Mide la satisfacción del cliente con su estancia, lo cual es vital para la retención de clientes y la reputación del hotel.
- **Iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Aunque no es una métrica cuantitativa per se, las iniciativas de RSC pueden mejorar la reputación y atraer a clientes conscientes de la sostenibilidad.
- **Certificaciones de Sostenibilidad:** La posesión de certificaciones reconocidas (como LEED, Green Key, etc.) puede ser un indicador de compromiso con prácticas sostenibles.
- **Costo de Implementación de Prácticas Sostenibles:** Es importante medir el retorno de la inversión en sostenibilidad para equilibrar la rentabilidad con las prácticas ecológicas.

1.2 Análisis FODA de la industria Hotelera en Argentina.

El análisis FODA es crucial para identificar fortalezas y debilidades internas, explorar oportunidades externas y prepararse para posibles amenazas. Esta herramienta estratégica nos permite desarrollar tácticas efectivas, alinear nuestras capacidades con las oportunidades del mercado y formular planes de contingencia frente a desafíos, asegurando una toma de decisiones informada y una planificación empresarial sólida.

Ilustración 7 - Análisis FODA. Elaboración propia.

	← Positivo	Negativo →
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia Única. • Privacidad. • Bajos Costos Operativos. • Enfoque en la Naturaleza y el Bienestar. • Alianzas Locales. • Servicio Personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza Exuberante. • Accesibilidad. • Escapadas de Fin de Semana. • Mercado Amplio. • Infraestructura Existente.
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de Eco-Turismo. • Desintoxicación Digital. • Trabajo Remoto. • Paquetes de Experiencia. • Auge del Turismo Local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad. • Eventos y Temporadas de Vacaciones. • Colaboraciones Empresariales. • Publicidad y Marketing.
		<ul style="list-style-type: none"> • Negocio Estacional. • Comodidades Limitadas. • Accesibilidad en Ubicaciones Remotas. • Escala Limitada. • Alta Inversión Inicial. • Infraestructura de Transporte Deficiente.
		<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Económica. • Regulaciones Locales. • Competencia Directa. • Contaminación Visual y Sonora.
		<ul style="list-style-type: none"> • Eventos Climáticos. • Competencia. • Regulaciones. • Preferencias del Cliente. • Competencia en Regiones Turísticas. • Cambios Políticos y Económicos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en Regulaciones de Zonificación. • Economía Volátil. • Contaminación y Medio Ambiente. • Saturación en Temporadas Altas.

La industria hotelera en Argentina no ha tenido cambios significativos en las últimas décadas, por lo cual a priori las Debilidades y Amenazas parecerán “típicas” e históricas, pero las Fortalezas y sobre todo las Oportunidades aparecerán como novedosas y potencialmente transformadoras.

Fortalezas

Experiencia Única: Ofrece un entorno natural y diferente a los hoteles o resorts tradicionales.

Privacidad: Las cabañas pueden ofrecer un nivel de privacidad y aislamiento que es atractivo para ciertos segmentos de clientes.

Bajos Costos Operativos: Una vez que la configuración inicial está completa, los costos operativos podrían ser más bajos que un hotel tradicional debido a menos comodidades y personal.

Enfoque en la Naturaleza y el Bienestar: Potencial para retiros de bienestar, experiencias en la naturaleza y otras ofertas de nicho.

Alianzas Locales: Oportunidad para colaboraciones locales como caminatas guiadas, pesca o experiencias gastronómicas “farm-to-table”.

Servicio Personalizado: Menos huéspedes permiten un servicio más personalizado, lo que mejora la satisfacción y lealtad del cliente.

Cultura Local: Oportunidad de incorporar la cultura y gastronomía argentinas para ofrecer una experiencia única y atractiva.

Naturaleza Exuberante: Argentina es conocida por sus paisajes naturales, que podrían funcionar como un gran atractivo para este tipo de hospedaje.

Accesibilidad: Estar cerca de ciudades grandes como Buenos Aires, Córdoba o Rosario podría hacer más fácil el acceso en comparación con destinos más remotos.

Escapadas de Fin de Semana: La cercanía a grandes ciudades permite oportunidades para escapadas cortas, especialmente durante los fines de semana o días festivos.

Mercado Amplio: Las grandes ciudades poseen una diversidad de residentes y turistas con diferentes intereses y niveles de ingreso, ofreciendo un mercado amplio.

Infraestructura Existente: Mayor probabilidad de contar con buena infraestructura en términos de caminos, servicios públicos y proveedores locales.

Debilidades

Negocio Estacional: Dependiendo de la ubicación, el negocio puede ser altamente estacional, lo que afecta el flujo de efectivo.

Comodidades Limitadas: La falta de comodidades como una piscina, spa o restaurante podría disuadir a algunos huéspedes potenciales.

Accesibilidad: Las ubicaciones remotas podrían dificultar el acceso para algunos huéspedes y pueden aumentar los costos relacionados con los servicios públicos y suministros.

Escala Limitada: El modelo de negocio podría no escalar fácilmente sin comprometer la experiencia única.

Alta Inversión Inicial: El alquiler de tierras y la construcción de cabañas ecológicas y estéticamente agradables pueden ser costosas.

Infraestructura de Transporte: En algunas regiones rurales de Argentina, la infraestructura de transporte podría no ser óptima, lo que podría dificultar el acceso.

Inestabilidad Económica: La variabilidad económica en Argentina podría afectar la capacidad de las personas para gastar en turismo.

Regulaciones Locales: Las leyes y regulaciones sobre construcción y zonificación en áreas rurales o protegidas podrían ser un obstáculo.

Competencia Directa: Áreas cercanas a ciudades grandes a menudo tienen más competencia en términos de opciones de alojamiento y actividades de ocio.

Costo de Terreno y Operación: Los precios de los terrenos y los costos operativos podrían ser más altos cerca de ciudades grandes.

Contaminación Visual y Sonora: La proximidad a ciudades más grandes podría disminuir la sensación de aislamiento y naturaleza que algunos huéspedes podrían buscar.

Oportunidades

Tendencia de Eco-Turismo: El creciente interés en el eco-turismo y los viajes sostenibles ofrecen un segmento de mercado en crecimiento.

Desintoxicación Digital: Las tendencias crecientes hacia la 'desconexión' y la toma de descansos de desintoxicación digital podrían atraer a más clientes.

Trabajo Remoto: El auge del trabajo remoto permite a las personas más flexibilidad para viajar y extender su estadía.

Paquetes de Experiencia: Potencial para ofrecer paquetes temáticos como "Fines de Semana de Aventura", "Retiros de Bienestar" o "Escapadas de Escritura Creativa".

Auge del Turismo Local: Dadas el encarecimiento de viaje internacionales intermitentes, el turismo local podría experimentar un auge.

Turismo de Aventura y Naturaleza: Con paisajes que varían desde montañas hasta selvas y playas, Argentina ofrece muchas oportunidades para el turismo de aventura.

Sustentabilidad: Un enfoque creciente en el turismo sostenible podría hacer que un proyecto ecológico sea más atractivo para los turistas.

Eventos y Temporadas de Vacaciones: Posibilidad de aprovechar eventos locales, festivos y temporadas de vacaciones en las ciudades cercanas para atraer más visitantes.

Colaboraciones Empresariales: Oportunidad para colaborar con empresas en la ciudad que puedan estar interesadas en retiros corporativos, eventos y otros paquetes.

Publicidad y Marketing: Más fácil acceso a medios de comunicación y agencias de publicidad para la promoción del negocio al nicho identificado.

Amenazas

Eventos Climáticos: Al depender de entornos naturales, el negocio es vulnerable a eventos climáticos extremos como incendios, inundaciones o tormentas.

Competencia: La creciente popularidad de experiencias únicas de hospitalidad podría atraer a más competidores, incluso grandes cadenas hoteleras explorando nuevos modelos.

Regulaciones: Las regulaciones medioambientales y de zonificación podrían limitar la expansión o resultar en costos adicionales.

Preferencias del Cliente: Las tendencias de viaje en constante cambio y las preferencias del consumidor podrían impactar el negocio.

Competencia: En algunas regiones turísticas de Argentina, como Mendoza, la competencia en el sector de la hospitalidad ya es bastante alta.

Cambios Políticos y Económicos: Las políticas gubernamentales y la estabilidad económica pueden cambiar rápidamente, afectando el turismo y la inversión en el sector.

Cambios en Regulaciones de Zonificación: Proximidad a áreas urbanas podría conllevar a regulaciones de zonificación más estrictas o cambios en el uso del suelo.

Economía Volátil: En un contexto argentino, cambios económicos podrían afectar rápidamente el poder adquisitivo de los residentes de las ciudades, impactando la demanda.

Contaminación y Medio Ambiente: El impacto ambiental de las ciudades cercanas podría afectar la calidad del aire o del agua en la zona de las cabañas.

Saturación en Temporadas Altas: Durante los fines de semana largos o festivos, la gran afluencia desde las ciudades cercanas podría llevar a la saturación de servicios y rutas.

1.3 Actores Existentes.

Si bien se ha comentado que están apareciendo en diversos lugares del país opciones de turismo sustentable, relacionado con la naturaleza, hoy en día no podría destacarse un jugador clave que haya podido captar una gran parte del mercado ya que son en general emprendimientos independientes entre sí, sin tener un componente de estandarización entre las distintas propuestas.

Tipologías de proyectos que apuntan al turismo sustentable en Argentina:

- **Alojamientos Ecofriendly:** Esto puede incluir cabañas, tiendas de campaña/carpas de lujo (glamping), y pequeñas casas (tiny houses) que promuevan la sostenibilidad.
- **Hoteles Rurales y Posadas:** Establecimientos tradicionales en zonas rurales pueden ser competidores, especialmente aquellos que se centran en la experiencia natural o rural.
- **Casas de Alquiler y Airbnb:** Las propiedades en alquiler en las zonas rurales cercanas a estas ciudades, especialmente aquellas promocionadas en plataformas como Airbnb, pueden ser una alternativa para los turistas que
 - buscan una experiencia única.
- **Centros de Retiro y Ecolodges:** Lugares que ofrecen retiros, ya sean de bienestar, espirituales o de conexión con la naturaleza, pueden atraer a un público similar.
- **Complejos Turísticos y Campings:** Los complejos turísticos rurales y los campings equipados también podrían ser considerados dentro de este nicho, especialmente si ofrecen una experiencia de inmersión en la naturaleza. Sin embargo, estos sitios demandan un esfuerzo del cliente quien debe dedicarse al armado de su carpa.

1.3.1 A Nivel Local.

- **Pristine Camps**
<https://www.pristinecamps.com/>
Ofrece una experiencia de glamping y/o tiny-houses con servicio ALL INCLUSIVE en diferentes locaciones: Salinas Grandes (Salta), Iguazú (Misiones) y Calafate (Santa Cruz), situados en un entorno natural.
- **Terranova Glamping**
<https://terranovaglamping.com.ar/>
Ofrece una experiencia de glamping en un entorno natural dentro del predio del hotel Wyndham Garden Luján.
[Luján, Provincia de Buenos Aires, a 68Kms de CABA]
- **Domos Park**
<https://www.domospark.com/index.html>
Ofrece una experiencia de glamping a metros de la playa.
[Villa Gesell, Provincia de Buenos Aires, a 382 Kms de CABA]
- **Domos Uspallata**
<https://www.domosuspallata.com.ar/>
Ofrece una experiencia de glamping en un entorno de viñedos.
[Uspallata, Mendoza, a 120Kms de la ciudad de Mendoza]
- **AFT Aldea**
<https://aftamantes.net/aldea/>
Ofrece una experiencia de cabañas situados en un entorno próximo a la playa.
[Chapadmalal, Provincia de Buenos Aires, a 440Kms de CABA]

1.3.2 A Nivel Internacional.

Fuera de Argentina pueden encontrarse algunos jugadores que han crecido con propuestas dentro del nicho de las cabañas pequeñas y/o Tiny Houses:

- **Unyoked**

<https://www.unyoked.co/>

Es una empresa australiana fundada en 2016. Diseña y construye cabañas fuera de la red (off-grid), enfocándose en experiencias en la naturaleza con características ecológicas como energía solar y sistemas de agua de lluvia. Para fines de diciembre 2023, han conseguido financiamiento por 19 millones de dólares para expandir sus operaciones en Australia, Nueva Zelanda y el Reino Unido. Durante 2021 han tenido ventas por 1.5 millones de dólares. Sus tarifas estándar arrancan en los \$ 230 USD por noche en fin de semana.

- **Getaway**

<https://getaway.house>

Empresa estadounidense fundada en 2015, especializada en crear tiny-homes ubicadas en el bosque, alquiladas por noche, dirigidas a poblaciones urbanas que buscan desconectar y recargar energías. Durante 2020 obtuvo ratios de ocupación del 100% lo cual le permitió expandirse de 9 a 17 locaciones dentro de Estados Unidos. Para 2023, sus ventas fueron de 41 millones de dólares. Sus tarifas actuales arrancan en los \$ 250 USD por noche en fin de semana.

- **Unplugged**

<https://unplugged.rest>

Fundada en 2021, es la primera compañía de cabañas off-grid en el Reino Unido. Ofrece a los huéspedes una desintoxicación digital de 3 o 4 noches en la naturaleza. Tienen cabañas en todo el Reino Unido, con ubicaciones cerca de las principales ciudades como Londres y Manchester. Para 2023 contaban con 40 cabañas propias. Sus tarifas estándar arrancan en los \$ 230 USD por noche en fin de semana y solo permite reservar un mínimo de 3 noches y un máximo de 4.

2 - Delimitando el mercado para la oportunidad.

2.1 Encuesta

En enero de 2024, como parte del estudio “Análisis del sector Turismo: Oportunidades para Argentina”, realicé una encuesta digital para validar mis hipótesis sobre las características y preferencias de los consumidores de turismo en Argentina. Dirigí la encuesta a un grupo selecto denominado 'Friends & Family', a través de un formulario en línea, que estuvo activo durante una semana y recogí un total de 128 respuestas detalladas. [Acceder al formulario de la encuesta.](#) (ANEXO 1).

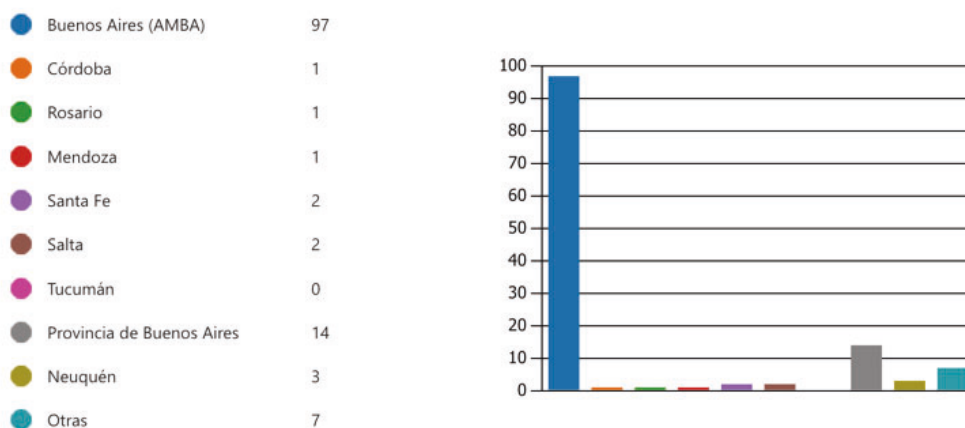
Los resultados obtenidos me permitieron profundizar en mi comprensión del consumidor típico de turismo en Argentina, facilitando la creación de 'User Personas'. Durante la encuesta, examiné las principales preocupaciones de estos consumidores, sus patrones de consumo y cómo interactúan con el contenido multimedia. Mi objetivo principal fue identificar los criterios esenciales que influyen en sus decisiones de viaje, descubrir los canales a través de los cuales se informan sobre nuevas marcas y establecer los principales medios y redes que utilizan para consumir contenido.

Además, exploré su interés en temas de sustentabilidad, un aspecto cada vez más relevante en la elección de destinos y servicios turísticos. Esta información es vital para comprender mejor las tendencias actuales y emergentes en el sector turístico argentino y para desarrollar estrategias que respondan eficazmente a las necesidades y deseos del mercado local."

Algunas conclusiones que arrojaron los resultados de la encuesta:

- Mas del 90% vive en grandes urbes.

Ilustración 8 - Respuestas a la pregunta: Lugar de residencia.

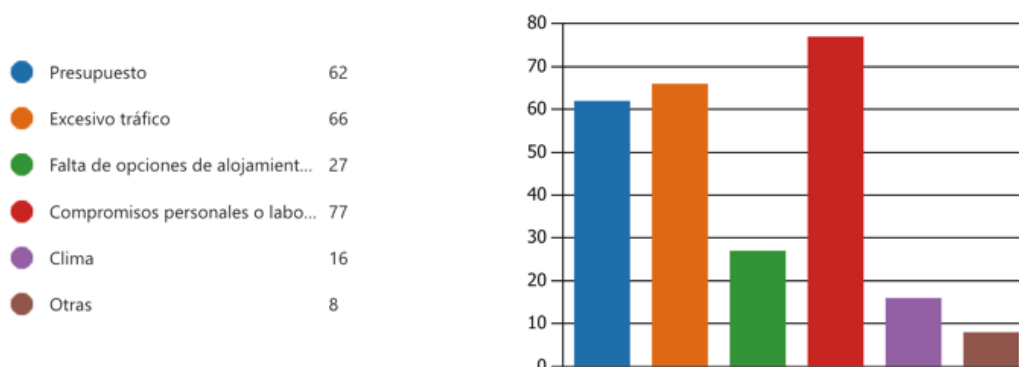


- La mayoría de los encuestados no suele hacer escapadas de fin de semana regularmente, argumentando que se ven desincentivados por el excesivo tráfico y los precios de las alternativas existentes.

Ilustración 12 - Respuesta a la pregunta ¿Realizas escapadas de fin de semana regularmente?

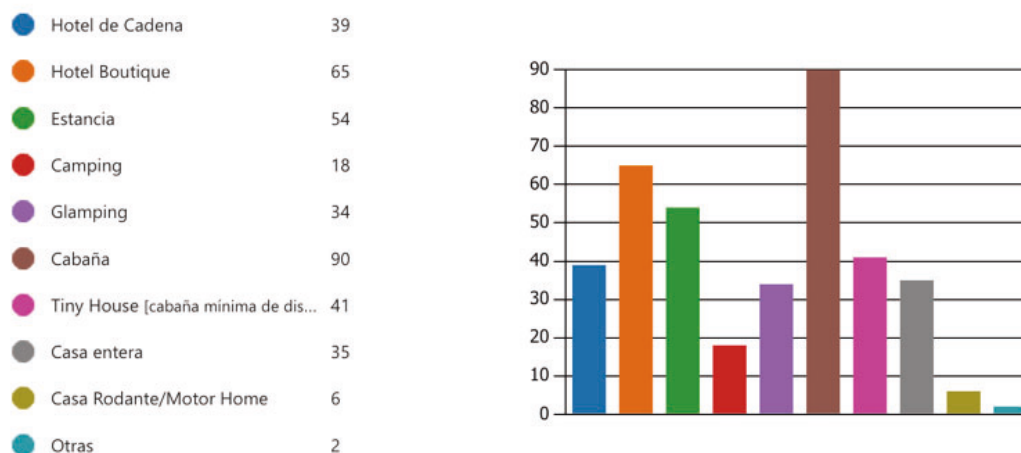


Ilustración 13 - Respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los principales motivos que desincentivan a viajar en fin de semana?



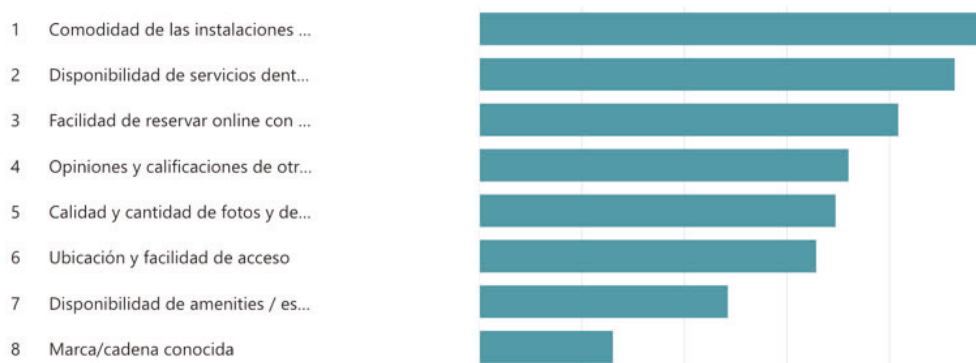
- Las cabañas son el tipo de alojamiento más elegido para una escapada de fin de semana.

Ilustración 14 - Respuesta a tipo de alojamiento preferido.



- La comodidad de las instalaciones ha sido uno de los puntos que más valoran los encuestados.

Ilustración 15 - Respuestas a la pregunta sobre preferencia de aspectos en hospedajes para hoteleros.



- El 53% de los encuestados puede realizar la mayoría de su trabajo diario de manera remota.

Ilustración 16 - Respuestas a tipo de modalidad de trabajo de los encuestados.

En qué porcentaje tenés posibilidad de realizar tu trabajo de manera remota actualmente? [siendo 0% ninguna posibilidad y 100% total disponibilidad de trabajar remotamente]

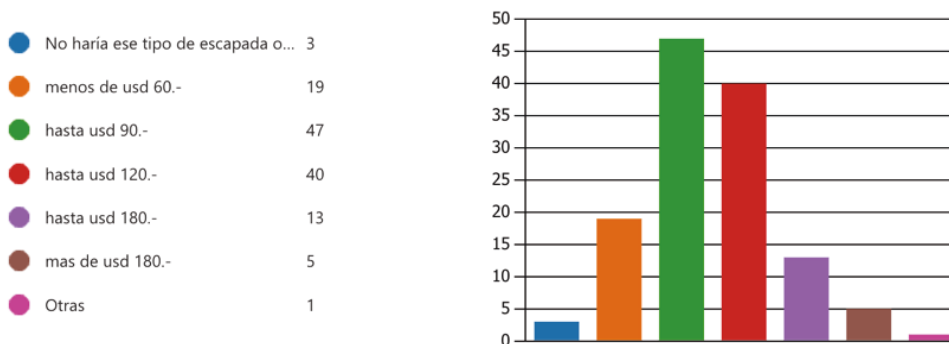
[Más detalles](#)

0%	17
10% a 25%	29
26% a 50%	15
51% a 75%	20
76% a 100%	47



- La mayoría de los encuestados está dispuesta a pagar entre 90 y 120 dólares por noche.

Ilustración 17 - Respuestas al valor de tarifa dispuesto a pagar por los encuestados



2.2 Sumario de Perfiles según el Estudio de Mercado

En este capítulo se presentan perfiles genéricos de potenciales consumidores, diseñados para ayudar a entender las diversas necesidades y preferencias de los clientes en el sector del turismo eco-friendly y de lujo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta.

A. El Explorador Ecológico

- **Edad:** 30-40 años.
- **Ocupación:** Profesionales en campos relacionados con el medio ambiente o la sostenibilidad.
- **Intereses:** Ecoturismo, actividades al aire libre, bienestar personal.
- **Comportamiento de compra:** Priorizan opciones de hospedaje sostenible y respetuosas con el medio ambiente.
- **Tecnología:** Utilizan aplicaciones y dispositivos para mejorar su experiencia al aire libre.
- **Redes Sociales:** Activos en plataformas visuales como Instagram, buscando inspiración para sus próximas aventuras.

B. La Pareja Aventurera

- **Edad:** 25-35 años.
- **Ocupación:** Profesionales creativos o técnicos.
- **Intereses:** Deportes de aventura, fotografía, viajes exploratorios.
- **Comportamiento de compra:** Buscan experiencias que puedan compartir y documentar en redes sociales.
- **Tecnología:** A menudo usan cámaras de acción, drones y otros gadgets tecnológicos.
- **Redes Sociales:** Muy activos en plataformas como YouTube e Instagram, donde comparten contenido visual.

C. El Retirado en Búsqueda de Paz

- **Edad:** 55+ años.
- **Ocupación:** Retirados, a menudo con antecedentes profesionales o académicos.
- **Intereses:** Actividades tranquilas como la meditación, la lectura y la jardinería.
- **Comportamiento de compra:** Valorizan la tranquilidad, la seguridad y la calidad sobre el costo.
- **Tecnología:** Utilizan tecnologías que facilitan la relajación y el bienestar personal.
- **Redes Sociales:** Prefieren medios tradicionales o plataformas de contenido de nicho.

D. El Nómada Digital

- **Edad:** 25-40 años.
- **Ocupación:** Freelancers o emprendedores que trabajan de manera remota.
- **Intereses:** Tecnología, blogging, viajes constantes.
- **Comportamiento de compra:** Necesitan espacios con buena conectividad y adecuados para trabajar.
- **Tecnología:** Altamente dependientes de sus dispositivos para trabajo y entretenimiento.
- **Redes Sociales:** Activo en plataformas como Twitter y LinkedIn para redes profesionales y personales.

En el entorno competitivo del turismo eco-friendly y de lujo, comprender y satisfacer las expectativas de los clientes es crucial. Los perfiles descritos anteriormente representan un espectro diverso de consumidores potenciales, cada uno con necesidades, deseos y comportamientos únicos. Los operadores turísticos y las empresas de hospedaje que logren captar la atención de estos perfiles, adaptando sus ofertas para cumplir con las expectativas específicas de cada segmento, están en una posición privilegiada para alcanzar resultados excepcionales en términos de satisfacción del cliente, lealtad de marca y rentabilidad.

Para el **Explorador Ecológico**, la sostenibilidad no es solo una preferencia; es una exigencia. Las empresas que integren prácticas ecológicas auténticas y verificables, que ofrezcan experiencias que conecten genuinamente con la naturaleza y promuevan la conservación ambiental, no solo ganarán su confianza sino también su recomendación apasionada, que es invaluable en las redes sociales y comunidades en línea.

Para **La Pareja Aventurera**, la clave está en ofrecer emociones y experiencias compartibles. Las empresas que faciliten aventuras memorables y fotogénicas, como excursiones a sitios únicos o actividades de adrenalina, y que además proporcionen las herramientas para que los huéspedes capturen y compartan esos momentos, verán un aumento en su visibilidad y atractivo a través del poderoso boca a boca digital.

El **Retirado en Búsqueda de Paz** busca tranquilidad y enriquecimiento en sus viajes. Ofrecer retiros tranquilos, entornos naturales preservados y actividades relajantes como yoga, meditación o lectura en paisajes serenos, puede convertir a estos individuos en promotores leales. Las empresas deben centrarse en crear un oasis de calma y un servicio que respete la privacidad y la necesidad de quietud.

Finalmente, para **El Nómada Digital**, la conectividad y la funcionalidad son esenciales. Proporcionar espacios que integren tecnología de punta, buena conectividad a Internet y áreas de trabajo cómodas y estéticamente agradables puede hacer que un lugar sea especialmente atractivo para este segmento.

Además, al ofrecer flexibilidad en términos de reservaciones y opciones de estancia prolongada, los negocios pueden construir una base de clientes regulares y satisfechos.

En resumen, las empresas que entiendan estas necesidades diversificadas y ejecuten estrategias que las aborden de manera efectiva no solo mejorarán su competitividad sino que también establecerán una marca respetada y exitosa en el lucrativo mercado del turismo de lujo y sostenible. Al ofrecer productos y servicios que resonan profundamente con las expectativas y preferencias de cada uno de estos perfiles de usuario, las empresas no solo captarán su atención, sino que también obtendrán excelentes resultados financieros y de marca.

2.3 El Cliente Millennial.

De acuerdo a los insights recogidos como resultado de la encuesta, se puede concluir que el público que podría identificarse como “millennials” es un consumidor que no tiene aun una oferta consolidada para sus necesidades y deseos.

Denominamos MILLENNIALS a las personas nacidas entre 1981 y 1996, con Nivel Socioeconómico ABC1 y C2, que podríamos resumir que valoran:

- **Autenticidad y Valores:** Buscan marcas con valores reales y coherentes que reflejen un estilo de vida auténtico y consciente.
- **Estilo de Vida Nómada:** Prefieren la flexibilidad y la movilidad en su vida cotidiana, integrando el trabajo, la vida personal y el ocio.
- **Experiencias Únicas:** Aspiran a crear recuerdos memorables a través de experiencias que rompan con lo convencional y que no se sientan como productos masivos o genéricos.
- **Equilibrio y Bienestar:** Anhelan un escape de la rutina 9-5 y buscan un equilibrio que promueva el bienestar integral, tanto físico como mental.
- **Conexión con la Naturaleza:** Desean reconectar con entornos naturales y retirarse temporalmente de la urbanización intensiva, buscando espacios que les permitan desconectarse y recargar energías.

Según el INDEC en sus Estimaciones y proyecciones de población, para 2023 se estiman que las personas entre 25 y 44 años viviendo en Argentina son aproximadamente 13.4 millones, lo que representa un 29% sobre el total de la población. (INDEC, 2013)

A su vez, las áreas metropolitanas con mayor población en Argentina, según las estimaciones y los datos del censo más recientes, son:

1. **Gran Buenos Aires:** 15.4 Millones
2. **Gran Córdoba:** 1.6 Millones
3. **Gran Rosario:** 1.3 Millones.
4. **Gran Mendoza:** 1.1 Millones.
5. **Gran Tucumán–Tafí Viejo:** 0.9 Millones

6. **Gran La Plata:** 0.9 Millones
7. **Mar del Plata:** 0.7 Millones.
8. **Gran Salta:** 0.6 Millones.

Finalmente, podemos ver cuáles son las 10 regiones con el mayor número combinado de ABC1 y C2: (Araujo, 2002)

1. Capital Federal: 37
2. Río Negro: 23
3. Córdoba: 22
4. Tucumán: 21
5. Santa Fe: 19
6. Chubut: 18
7. La Pampa: 16
8. Buenos Aires: 14
9. Mendoza: 14
10. Salta: 11

Cuadro 8
DISTRIBUCIÓN DEL NES
(En cada uno de los distritos del país)

	ABC1	C2	C3	D1	D2	E
Chaco	2	7	22	22	36	11
Corrientes	3	7	20	20	39	11
La Pampa	6	7	22	21	34	10
Misiones	3	9	23	24	31	10
San Juan	3	8	21	22	36	10
Formosa	6	8	20	19	38	9
Jujuy	3	5	19	20	44	9
Santiago del Estero	4	7	22	18	41	8
Córdoba	9	13	25	17	29	7
Entre Ríos	5	8	25	23	32	7
Salta	3	8	25	26	31	7
San Luis	4	10	26	22	31	7
Catamarca	2	7	20	22	43	6
La Rioja	6	11	23	20	35	6
Río Negro	9	14	24	19	28	6
Santa Fe	7	12	25	20	30	6
Chubut	6	12	25	22	30	5
Tucuman	9	12	24	21	30	4
Mendoza	6	11	26	22	31	4
Neuquén	2	8	25	30	31	4
Santa Cruz	4	12	27	21	33	3
Tierra del Fuego	4	12	36	26	20	2
Buenos Aires	5	10	28	26	28	3
Capital Federal	18	19	28	15	19	2

Fuente: Ipsos Mora y Araujo/ Analogías RIOP.

A partir del análisis de datos estadísticos aparece evidente la existencia de un mercado creciente e insatisfecho de Millennials que residen principalmente en las ciudades de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza. La cercanía entre estas urbes, combinada con una robusta infraestructura de autovías que las interconecta, genera una oportunidad estratégica para pensar en propuestas turísticas alineadas con sus intereses.

3 - Conclusiones

Luego del análisis de la industria del turismo en Argentina actual, observando sus características tradicionales y la situación mundial luego de las transformaciones de los últimos años, muchas de ellas delineadas por el mundo post-pandemia del Covid-19, podemos concluir algunas oportunidades para tener en cuenta:

Existe un creciente interés en propuestas y alojamientos eco-amigables situados en entornos naturales.

Este tipo de proyectos se alinea a un público millennial de nivel socioeconómico medio-alto que busca autenticidad, flexibilidad y sostenibilidad en sus experiencias de viaje.

Ubicar estratégicamente proyectos cerca de las grandes ciudades de Argentina permitiría presentarse accesible a un consumidor más ávido de ese tipo de propuestas: disfrutar de la naturaleza sin alejarse demasiado de las comodidades urbanas, facilitando escapadas cortas y desconexiones digitales.

Observando las recientes tendencias, el aumento del teletrabajo ha transformado las expectativas y comportamientos de los viajeros. Los profesionales ahora tienen la flexibilidad de trabajar desde cualquier lugar, lo que ha incrementado la demanda de destinos que no solo ofrecen una escapada, sino también la capacidad de ser un espacio funcional de trabajo remoto. Nuestras cabañas están equipadas para atender esta necesidad, combinando la tranquilidad y belleza de la naturaleza con conectividad opcional de alta velocidad, lo que las hace ideales tanto para el descanso como para el trabajo.

El análisis de propuestas con este perfil, locales e internacionales, revela que, aunque hay competidores en el segmento de turismo sostenible, no existe un dominador claro en el mercado .

No podemos obviar que, aunque la oportunidad es significativa, también hay riesgos inherentes que deben ser gestionados cuidadosamente.

Uno de los principales riesgos es la dependencia del turismo, que es altamente susceptible a factores externos como cambios económicos, políticos, y especialmente sanitarios, como lo demostró recientemente la pandemia de COVID-19. Estos eventos pueden afectar drásticamente la demanda turística y, por ende, nuestro flujo de ingresos.

Además, el creciente interés en el teletrabajo, aunque representa una oportunidad, también trae consigo el desafío de mantener conectividad de alta calidad en locaciones remotas. Esto es crucial para asegurar que nuestros clientes, puedan trabajar de manera efectiva si así lo desean, y cualquier fallo puede afectar

negativamente la satisfacción del cliente y la reputación de nuestras cabañas. También es observable que parte de las empresas han dado marcha atrás con las políticas de teletrabajo (quitándolo o requiriendo modelos híbridos), lo cual puede también representar un desafío.

Otro riesgo significativo es el ambiental. Al construir y operar en áreas naturales, estamos expuestos a desastres naturales como incendios forestales o inundaciones, que no solo podrían dañar nuestras propiedades, sino también restringir el acceso a las mismas, reduciendo nuestra capacidad de operar normalmente.

Además, como un negocio que se basa en la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente, estamos constantemente bajo la lupa en cuanto a nuestras prácticas empresariales. Cualquier percance o desviación de nuestros principios de sostenibilidad podría dañar nuestra imagen de marca y desalentar a los clientes potenciales.

Finalmente, el entorno regulador en Argentina puede ser un desafío debido a la potencial inestabilidad y los cambios en las políticas de turismo y medio ambiente. Cambios en la legislación o en los incentivos gubernamentales pueden tener impactos significativos en nuestra operación y rentabilidad.

Aun así, las tendencias internacionales verifican que hay un mercado para propuestas originales e innovadoras, sin perder de vista el perfil tradicional del consumidor local, y que la diversidad de la oferta paisajística y cultural de Argentina incentiva a un amplio espacio para la creación de nuevos emprendimientos que aprovechen estas oportunidades.

Citas

- Araujo, M. M. (2002). *La estructura social de la Argentina: Evidencias y conjeturas acerca de la estratificación actual*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Booking.com. (23 de 8 de 2023). *El 85% de los viajeros argentinos quiere viajar de manera más sustentable en 2023*. Obtenido de Booking.com:
<https://news.booking.com/es-ar/el-85-de-los-viajeros-argentinos-quiere-viajar-de-manera-mas-sustentable-en-2023/>
- Brizuela, S. R. (2022). *El sector del turismo en la Argentina: efectos de las políticas sobre el empleo*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Cambridge University. (5 de 5 de 2024). *El Turismo*. Obtenido de Cambridge University:
https://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample_Chapter_-_Temas_de_Turismo.pdf
- Damodaran, A. (5 de 5 de 2024). *Damodaran Online - Spreadsheets*. Obtenido de Damodaran Online : <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Hoteles Mas Verdes. (05 de 05 de 2024). *Hoteles Certificados*. Obtenido de Hoteles mas Verdes: <https://www.hotelesmasverdes.com.ar/hoteles-certificados/>
- INDEC. (2013). *Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040. : total del país*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INDEC. (5 de 5 de 2024). *Ocupación hotelera*. Obtenido de INDEC:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>
- Merino, A. (15 de 6 de 2020). *El peso del turismo en el PIB y el empleo* . Obtenido de El Orden Mundial: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/peso-turismo-pib-empleo/>
- Ministerio de Turismo - Argentina. (2 de 10 de 2023). *Turismo receptivo: más de cinco millones de extranjeros llegaron al país en 2023*. Obtenido de Argentina :
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/turismo-receptivo-mas-de-cinco-millones-de-extranjeros-llegaron-al-pais-en-2023>
- Ministerio de Turismo. (13 de 1 de 2022). *Avanza el programa “Promover Turismo Federal y Sostenible”*. Obtenido de Argentina:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/avanza-el-programa-promover-turismo-federal-y-sostenible>
- Ministerio de Turismo. (5 de 5 de 2024). *La Ruta Natural*. Obtenido de Argentina:
<https://www.argentina.gob.ar/turismo/larutanatural>
- Mordor Intelligence. (5 de 5 de 2024). *Mercado hotelero en Argentina Análisis de tamaño y participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024 - 2029)*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/hospitality-industry-in-argentina>
- NAICS. (2024, 5 5). *NAICS Code Description*. Retrieved from NAICS Association:
<https://www.naics.com/naics-code-description/?code=72>
- ONU Turismo. (5 de 5 de 2024). *Glosario de términos de turismo* . Obtenido de UN Tourism: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=El%20turismo%20es%20un%20fen%C3%B3meno,personales%20C%20profesionales%20o%20de%20negocios.>
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken: Wiley.
- Pereiro, L. (2015). The Venture Capital Premium. *Journal of Private Equity*.