



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

Evolución del Mercado de Turismo hacia las Nuevas Tendencias

ALUMNO: Ezequiel Martín Agoff

CURSO: MBA 2012

TUTOR: Guillermo Cuccioletta

Ciudad Autónoma de Buenos Aires



AGRADECIMIENTOS

Agradezco en este trabajo a mi esposa que en este momento tan especial que estamos viviendo me dio la energía y ánimo para concluir este proyecto. A mi hija pequeña por tener siempre una sonrisa y por quien lucho día a día para que tenga un futuro mejor. A mis padres por haberme dado las herramientas para ser quien soy hoy día. A Guillermo Cuccioletta quien me ha guiado en este proceso y con quien a pesar de no conocernos tanto, hemos coincidido brevemente en cómo encarar este trabajo. A Vanessa Welsh y Carlos Loisi por ayudarme a dar inicio a este proyecto. Por último a la Universidad Torcuato Di Tella por generar un ámbito favorable para la formación de profesionales y brindar las herramientas necesarias para que cada persona con el esfuerzo diario consiga desarrollarse y mejorar sus capacidades.



RESUMEN

La industria turística en el mundo y en particular en la Argentina es un mercado en constante cambio. En los últimos años el surgimiento de las conocidas OTA's (Online Travel Agencies) ha generado grandes modificaciones en la cadena de venta turística. Al disponer de mayor cantidad de recursos y experiencia, estas han podido aplicar herramientas del modelo de Transformación Digital como Business Intelligence y Data Analytics/Science en un mercado con muy bajo uso de herramientas tecnológicas. De esta forma las OTA's han modificado la forma de vender Turismo y el modelo tradicional de comercialización se ve amenazado. En este contexto, se deben tomar decisiones adecuadas si este quiere seguir subsistiendo. En el presente trabajo analizamos cuáles son las mejores alternativas para ello.

De este modo se utilizó una metodología de investigación descriptiva de los principales sucesos que alteraron el funcionamiento clásico de la industria turística y se analizaron las principales consecuencias, para poder identificar estrategias de corto, mediano y largo plazo y determinar herramientas que permitan adaptarse al cambio. Para ello se estudió cómo la tecnología fue usada por las OTA's para acaparar un importante segmento del mercado y se buscó visualizar las distintas medidas que pueden tomar los actores del Modelo Tradicional para adaptarse a este nuevo contexto. El objetivo principal de esta tesis fue identificar las opciones estratégicas posibles para modernizar una agencia clásica de turismo. Adicionalmente, como objetivos específicos se determinaron: a) Distinguir cómo la tecnología afectó al negocio tradicional b) Explorar y determinar las herramientas adecuadas para adaptarse al cambio.

Las conclusiones principales de este trabajo muestran que las agencias tradicionales deben reducir sus estructuras al mínimo indispensable, realizar inversiones en modernizar los sistemas, capacitar a su personal, eliminar recursos que no son productivos, transformar actividades o servicios considerados como



costos fijos para que sean costos variables atados al nivel de actividad de la empresa y realizar alianzas con proveedores y grupos afines para mejorar condiciones operativas y comerciales.

PALABRAS CLAVE: OTA's, tecnología, inversiones, Transformación Digital, modernizar.



INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
INDICE	5
INTRODUCCION	7
MARCO TEÓRICO	11
CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL MERCADO	11
1.1. Historia del Turismo.....	11
1.2. Mercado Turístico Mundial	14
1.3. Contexto de Mercado Emisivo y Receptivo en Argentina.....	22
CAPITULO II: SURGIMIENTO DE PLATAFORMAS ONLINE	33
2.1. Despegar.com.....	33
2.2. Airbnb.....	35
2.3. Booking.com.....	37
2.4. Tripadvisor.....	38
2.5. Transformación Digital en la Industria del Turismo.....	39
CAPÍTULO III: MODELO TRADICIONAL vs. MODELO ONLINE EN LAS AGENCIAS DE TURISMO.....	44
3.1. Diferencias de Modelos	44
3.2. Rol de Internet.....	53
3.3. Funcionamiento de una Agencia de Viajes Tradicional	58
3.4. Funcionamiento de las Agencias de Viajes On-Line.....	59
3.5. Sistemas de Gestión y Administrativos.....	63
3.6. Bancos – Roles	65
3.7. Legislación laboral, peso impositivo y su influencia en los recursos humanos de una Agencia de Viajes	66
MARCO EMPÍRICO	72
CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	72
CAPÍTULO V: ENTREVISTAS A GRANDES PLAYERS DEL MERCADO.....	74



CAPÍTULO VI: PROPUESTAS PARA LA RECONVERSION DE UNA AGENCIA DE VIAJES TRADICIONAL	78
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXO I: ENTREVISTAS.....	87



INTRODUCCION

El Mercado del Turismo ha sufrido fuertes cambios en los últimos años debido a que grandes empresas que antes no actuaban en este rubro decidieron invertir grandes sumas de dinero apostando a los nuevos desarrollos tecnológicos, buscando de esta forma acaparar gran parte de este mercado. Entre ellas podemos identificar a Despegar.com, AirBnb, Skyscanner, Kayak y muchas más.

Esto ha generado que la forma en que se manejaba el turismo anteriormente, considerado como “Turismo Tradicional”, incorpore nuevos actores y modernice o cambie esta forma clásica en la que se desarrollaba esta actividad.

Como consecuencia de esto se plantearon nuevos interrogantes sobre qué es lo que debe hacer una Agencia de Turismo Tradicional para convivir con estos nuevos actores. Si debe seguir la misma metodología de trabajo que desarrollaba anteriormente, o bien, adaptar su sistema de operaciones hacia un nuevo modelo, que puede ser similar al que presentan estos nuevos competidores, o bien, un modelo distinto.

Los nuevos protagonistas a los que hacemos mención por lo general son empresas que no provienen del rubro turístico. Son grandes o pequeñas compañías que tienen un conocimiento bien desarrollado en internet y en todos los desarrollos tecnológicos ligados a esta herramienta, y a partir de allí buscan desarrollar estrategias para captar mercado, identificando segmentos insatisfechos, que en la concepción del Turismo Tradicional no eran adecuadamente asistidos. A este nuevo modelo lo llamaremos Turismo On Line.

Al referirnos al Turismo Tradicional hacemos alusión al modelo clásico o Canal clásico de Comercialización Turística en donde los actores básicamente son tres. En primer lugar el cliente que es el que consume los servicios, la agencia de viajes o minorista que es el que tiene el contacto con el cliente y gestiona su asesoramiento, gestión de pagos y operaciones. Y por último el operador



mayorista quien gestiona la compra de los servicios internacionales o nacionales directamente con el prestador del servicio.

En el nuevo modelo de Turismo On Line surge la figura de la Agencia de Viajes On Line (OTA), donde cada una de estas OTA's unifica las actividades que realizaban las Agencias Minoristas y los Operadores Mayoristas por separado.

Otro de los factores que ha modificado el funcionamiento clásico de la Industria del Turismo es la fuerte influencia de internet. Se podría afirmar que sin este avance, considerando el resto de las variables constantes, la industria seguiría funcionando bajo el Modelo Tradicional por años. En el desarrollo del presente trabajo se analizó cómo Internet cambió la forma de compra de los consumidores o clientes finales, y cómo esto ha generado la formación del nuevo modelo de Turismo On Line.

Por lo tanto la metodología de investigación utilizada es descriptiva ya que se analizaron los sucesos que alteraron el status quo con el que la industria turística se manejaba generando diversas consecuencias entre todos sus actores. Con ello posteriormente se identificaron estrategias y alternativas que permitan adaptarse al cambio.

El surgimiento de las OTA's planteó la necesidad de rediseñar una estrategia entre los Operadores Mayoristas y las Agencias de Viajes Minoristas para poder adaptarse a la nueva realidad. El desarrollo tecnológico de las OTA's hace que su estructura sea mucho más compacta que la del modelo tradicional.

Así como objetivo principal de esta tesis se buscó identificar las opciones estratégicas posibles para modernizar una agencia clásica de turismo. Para ello se analizó cómo la aparición de tecnología y nuevos actores modificaron el negocio tradicional y luego se determinaron estrategias para adaptarse al cambio.

De esta forma las preguntas que surgen de esta investigación son:



1. ¿Cómo deben hacer las agencias tradicionales para sobrevivir ante los cambios tecnológicos y el surgimiento de estos nuevos actores?
2. ¿Qué segmento de mercado ganan estas nuevas plataformas?

Todos estos factores se desarrollaron a lo largo del presente trabajo y se estudiaron las siguientes hipótesis:

- I. Las plataformas On Line son eficientes para llegar a una gran cantidad de personas pero ineficientes para satisfacer sus necesidades.
- II. Estas plataformas lograron generar un mercado turístico mucho más competitivo y accesible al público.

La mera observación de los hechos demuestra que las plataformas On Line son muy eficientes para captar cierto tipo de clientes, pero cuando suceden hechos que requieren de atención personalizada como reprogramaciones, o cualquier tipo de consulta personalizada que pueda requerir un pasajero, terminan siendo muy ineficientes. Con la aparición de la pandemia, quedó muy marcado en la gente la diferencia en la capacidad de reacción que tuvieron las agencias minoristas tradicionales para repatriar pasajeros contra la dinámica de las OTA's como Despegar que no estuvo a la altura y aún está con reclamos de miles de pasajeros.

El desarrollo del presente trabajo inició con una breve descripción sobre la historia del turismo mundial. Luego se analizó cuáles son los principales mercados mundiales de turismo, la cantidad de pasajeros a nivel mundial que se manejan anualmente en cada región para luego enfocarse en la Argentina. Posteriormente se describieron los dos modelos de turismo (Tradicional vs. Online) y se detalló cómo los cambios tecnológicos y la aparición de nuevos actores modificaron el contexto actual y provocaron la necesidad de establecer diversas estrategias. Se investigó el motivo por el cual las agencias minoristas tienen una estructura cada vez más pequeña y su relación con las condiciones legales y laborales en la Argentina. Luego se dedicó un capítulo especial a la pandemia que actualmente



estamos cursando y los impactos que generaron en la industria. Por último, se mostraron las estrategias que siguieron los diversos actores para superar esta transición y una opinión personal de cómo debería encontrarse un equilibrio entre ambos modelos.



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL MERCADO

En el desarrollo de este capítulo en primer lugar se brinda una breve reseña histórica de cómo comenzó el turismo en el mundo. Posteriormente se contextualizaron y cuantificaron los distintos mercados mundiales del turismo, como así también las diferencias entre el turismo emisor y receptor. Luego se realizó especial foco en la Argentina, en las particularidades que este mercado posee y su potencial a nivel turístico.

Con esto se buscará que el lector logre tomar noción de los principales mercados turísticos a nivel mundial, que comprenda por qué muchas veces se menciona que la Argentina es deficitaria en el balance comercial del turismo, poder comparar al país con otros más avanzados de características similares a la Argentina, de modo de entender que hay mucho por hacer para convertir al país en un gran generador de divisas.

1.1. Historia del Turismo

Desde el siglo IV A.C. en la antigua Grecia se comenzaron a realizar actividades deportivas como así también religiosas consagrando a los Dioses. De esta forma en la ciudad de Olimpia, surgen los Juegos Olímpicos (de allí su nombre). También había actividades en la ciudad griega de Corinto, donde se realizaban los Juegos Ístmicos, en honor al Dios Poseidón. Los ciudadanos de clases altas viajaban a estas dos ciudades para disfrutar de estos eventos.

Durante el esplendor de la Antigua Roma, también se hacían viajes con motivos religiosos y deportivos, y además apareció el turismo de salud y vacaciones en las termas que disfrutaban los emperadores. Con la expansión de los territorios y las



nuevas vías de comunicación hicieron posible que la nobleza haga sus viajes a la playa y a distintos lugares para conocer el imperio.

En la Edad Media se impusieron las peregrinaciones. Los peregrinos contrataban soldados y un guía turístico para que los llevara por el mejor camino y tengan protección en ese viaje.

Para el siglo XVIII se generalizó la idea de bañarse en el mar y se comenzaron a construir establecimientos para recibir a los visitantes.

Para el siglo XIX la mejora en el transporte mundial facilitó el movimiento de las personas alrededor del mundo. De esta forma los trabajadores que tenían vacaciones querían aprovechar y conocer distintos destinos.

Existen diversas fuentes que hablan del surgimiento del turismo tradicional tal como lo conocemos hoy día. Sin embargo, una gran cantidad de personas coinciden en que uno de los creadores del turismo contemporáneo fue Thomas Cook.

Hacia el año 1841, un predicador llamado Thomas Cook se encontraba enfocado en ayudar a las personas con adicciones al alcohol. Por tal motivo, decidió asistir a un evento del Movimiento por la Templanza, organización que ayudaba a personas con alcoholismo. Él quería llevar a 540 personas en tren desde Leicester hacia la ciudad de Loughborough. Sin embargo, llevar a tantas personas desde un lugar a otro para luego retornar al origen no era sencillo y él se encargó de todos los detalles. El 5 de Julio de 1841 Thomas Cook logro de esta forma el primer viaje turístico de la era moderna. Gracias a ese viaje Thomas Cook obtuvo beneficios económicos, y de este modo organizó varios viajes para el Movimiento por la Templanza. Luego empezó a incluir otros destinos dedicados al ocio y al disfrute.

Luego de 10 años Thomas Cook logró transportar más de 150.000 personas a una exposición en Londres. Ya para este entonces había fundado la que fue considerada como la primera agencia de viajes de la historia y así comenzó su



expansión a destinos en todo el mundo. Se le atribuye a él la creación de los conocidos Traveller Checks y los modelos de revistas de viajes actuales.

Lamentablemente el 24 de septiembre de 2019, su empresa declaró la quiebra y cesó sus actividades. Había llegado a ser el segundo mayor Touroperador mundial.

En la historia del desarrollo del transporte comercial de pasajeros por ferrocarril podemos remitirnos al año 1830 en el Reino Unido donde se inauguró el primer servicio de transporte de pasajeros. A partir de allí comienza a expandirse por toda Europa y en los Estados Unidos. En 1865 la empresa Pullman introdujo el concepto de “Coche-cama” en los Estados Unidos. Para el año 1881 en Alemania se inauguró la primera línea electrificada. Así el ferrocarril toma un lugar preponderante en el transporte de pasajeros de corta distancia.

Respecto al desarrollo de la aviación comercial, el 1 de enero de 1914 se produjo el primer vuelo comercial que se efectuó con un hidroavión Benoist Type XIV que voló en los Estados Unidos entre San Petersburg y Tampa, en el estado de Florida, por la compañía St. Petersburg-Tampa Airboat Line. Este vuelo duró unos 20 minutos. El 25 de agosto de 1919 se realizó el primer vuelo internacional operado por la Real Fuerza Aérea Británica. Para el año 1929 se realizó el primer viaje alrededor del mundo en dirigible “Zeppelin” pero en 1937 luego de un accidente en el que murieron 35 personas se dejó de utilizar. Los primeros aviones fueron los Douglas DC-3, un monoplano bimotor que alcanzaba una velocidad crucero de 320 km/h. Luego con la aparición del motor a reacción en el año 1936 comenzó una nueva revolución en la aviación lo que logró volar a mayores velocidades y altitudes.

Desde el punto de vista de los viajes en cruceros o barcos, la historia comienza cuando en el Imperio Romano se realizaban pequeños tours por el Mar Mediterráneo visitando la Isla de Capri o las islas de la bahía de Nápoles. Con la invención del barco a vapor nace en 1844 el concepto moderno de Crucero



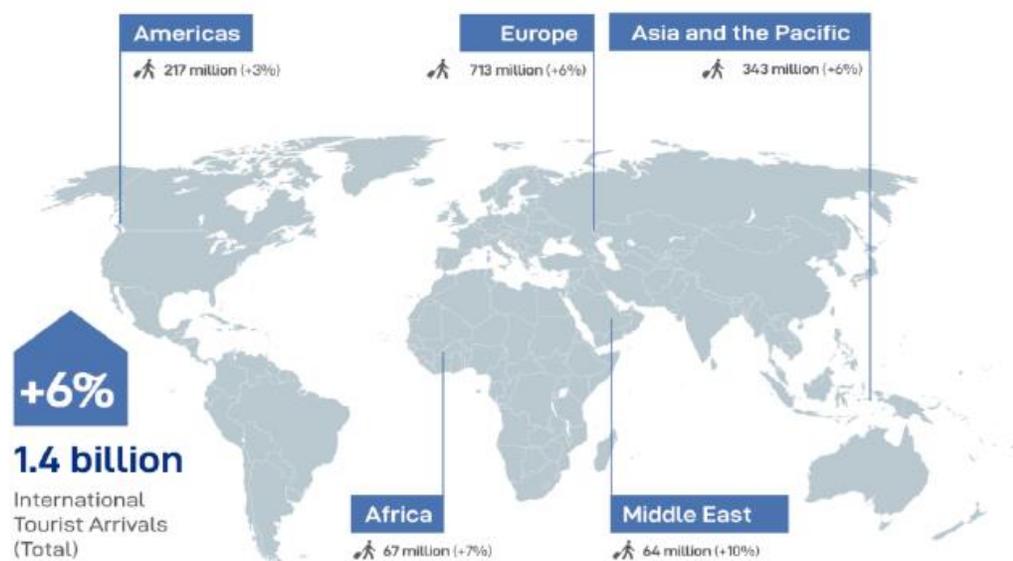
cuando la English Shipping Company organizó un viaje turístico por el Mediterráneo a bordo de un barco de madera propulsado a vapor. Para 1910 Albert Bellin organizó un viaje en barco que daba la vuelta al mundo y tenía capacidad para 650 personas. A partir de allí se produjo la explosión de los cruceros vacacionales impulsado por los hermanos Wilhelmsen (fundadores de la empresa Royal Caribbean). Luego surgieron otras navieras como Holland America Line, P&O Cruises y Cunard Line entre otras.

1.2. Mercado Turístico Mundial

En primer lugar mencionaremos que el mercado del turismo internacional es un mercado que se encontró en constante crecimiento hasta la aparición de la pandemia en Marzo del año 2020 (COVID). A continuación se muestran las estadísticas principales de esta industria en las cuales se muestran cifras crecientes hasta precisamente el inicio de esta pandemia donde se derrumbó el turismo mundial, como así también la mayoría de las actividades.



International Tourist Arrivals 2018



- **Figura I:** Arribos internacionales por Continente – FUENTE Organización Mundial de Turismo (OMT) –

Las cifras más actualizadas son las que registra la OMT (Organización Mundial de Turismo) en el año 2018 donde se registraron 1,4 billones de arribos de turistas en todo el mundo, un crecimiento del 6% anual sobre el año 2017. Esta cifra es muy representativa porque la economía mundial creció a una tasa del 3,7%. Según se puede apreciar en la Figura I, la zona que más creció es el Oriente Medio a una tasa del 10%, seguida de África con un 7%. Europa, y la zona aquí denominada como Asia y el Pacífico crecieron a una tasa del 6% mientras que América lo hizo al 3% en promedio.

Para comprender mejor las magnitudes detallaremos a continuación cuales son los números de cada mercado (según fuentes OMT y Banco Mundial):

A. Europa



Europa es un mercado que en el año 2018 tuvo un arribo de 713 millones de turistas. Su crecimiento anual respecto a 2017 fue del 6%. El mayor crecimiento en esta región viene dado por Europa Meridional y Mediterránea 7%, y luego Europa Oriental y Occidental con el 6%. El lugar donde más ha mermado el arribo de turistas en Europa es en el Reino Unido. Entre los países con más turistas se encuentran Francia con 89,32 millones de turistas anuales, España con 82,6 millones, Italia con 61,57 millones, Turquía con 45,76 millones, Alemania con 38,88 millones, Reino Unido con 36,32 millones, Austria con 30,82 millones, Grecia con 30 millones y finalmente Rusia con 24,55 millones. Luego el resto de los países individualmente no superan los 20 millones de turistas.

B. Asia/Pacífico

Este sector es un mercado que registró en 2018 el arribo de 343 millones de turistas anuales donde el sudeste asiático tuvo el mayor crecimiento de la región (7%), el noreste de Asia el (6%) y el sur de Asia (5%). Aquí se destacan China con 62,9 millones de turistas anuales, Tailandia con 38,18 millones, Japón con 31,19 millones, Hong Kong con 29,26 millones, Malasia con 25,83 millones e India con 17,42 millones.

C. América

América en su conjunto es un mercado de 217 millones de arribos de turistas entre los cuales Estados Unidos registró 79,7 millones de turistas anuales, México 41,31 millones, Canadá 21,13 millones, Argentina 6,94 millones, Brasil 6,62 millones, República Dominicana 6,57 millones y Chile 5,72 millones. América del Norte tuvo en total 101,16 millones mientras que América Latina y Caribe tuvo 93,08 millones.

D. África

África es una región en pleno crecimiento en arribo de turistas. Un mercado con 67 millones de turistas anuales en 2018 con un crecimiento del 7% respecto a 2017. Aquí los países que lideran el turismo son Marruecos con 12,29 millones de



turistas, Egipto con 11,2 millones y Sudáfrica con 10,47 millones. Luego se divide en pequeñas partes entre todos los países del continente.

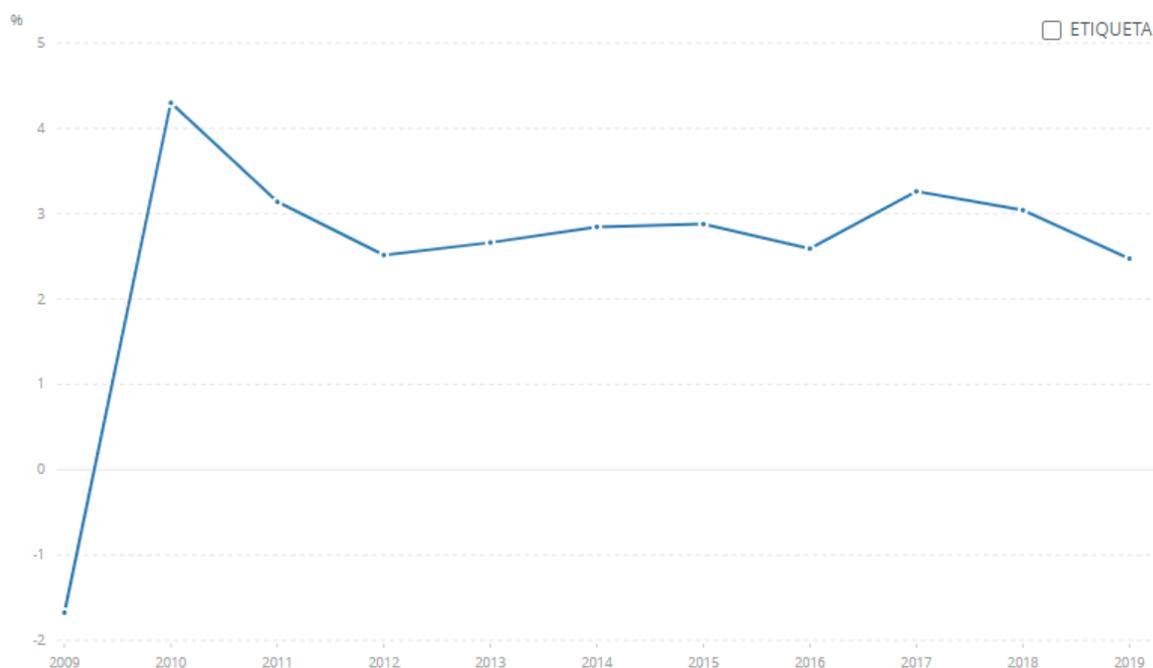
E. Oriente Medio

Esta región es un mercado de 64 millones de turistas internacionales, con la mayor tasa de crecimiento del mundo (10%) respecto al año 2017. Dentro de los países que se destacan podemos nombrar a Emiratos Árabes Unidos 21,29 millones de turistas anuales, Arabia Saudita con 15,33 millones y Kuwait con 8,5 millones.

En resumen los grandes receptores de turistas en el mundo son Estados Unidos, España, China, Turquía, Francia e Italia. Entre estos 5 países se recibieron 376,2 millones de turistas, o sea, aproximadamente un 26% del turismo mundial.

El crecimiento sostenido del turismo no podría haber sucedido sin una serie de factores que permitieron su desarrollo.

En la figura II se puede observar que el crecimiento de PBI mundial salvo en el año 2009 fue sostenido alrededor del 3%. Seguramente la pandemia del Covid-19 haya generado una distorsión en absolutamente todos los mercados, pero como sucedió en el pasado, acontecimientos de esta magnitud dejan su marca en la historia con una gran baja en los niveles de crecimiento del PBI, y luego una vez superado seguramente volverá el crecimiento.



- **Figura II:** Crecimiento del PBI Mundial en % desde 2009 a 2019 – Fuente Banco Mundial –

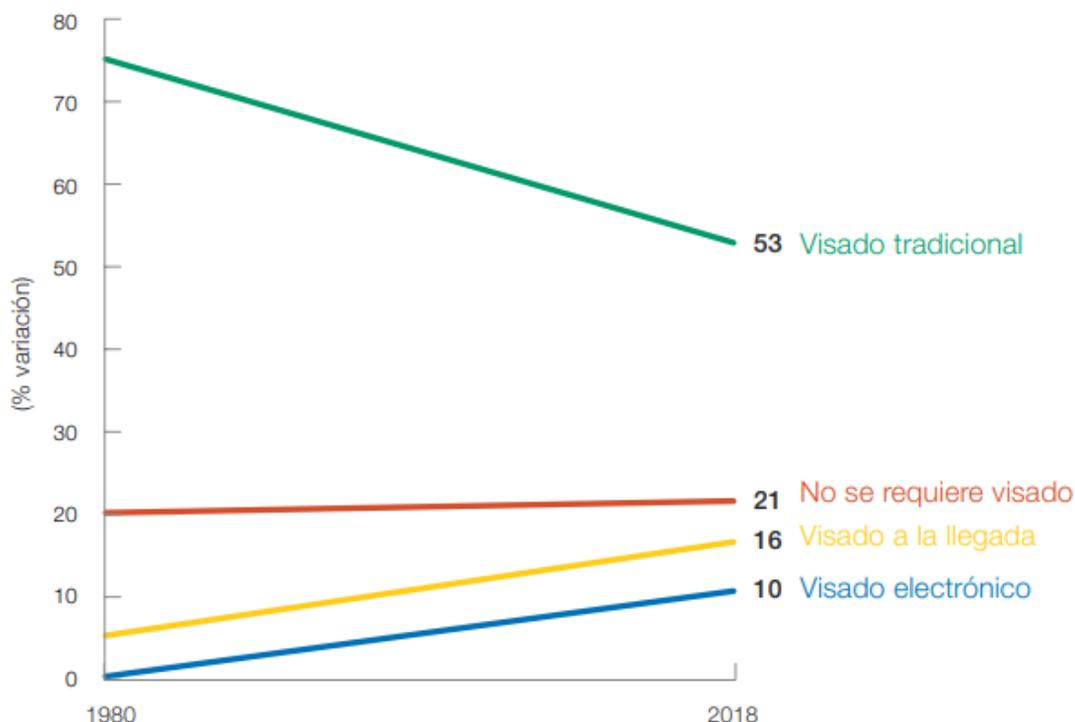
Otro aspecto importante a destacar es la evolución de la tasa del tesoro americano (10 yrs yield bond). Como sabemos, esta inversión es considerada la menos riesgosa del mundo. Cuando esta tasa es alta, los inversionistas mundiales ponen una gran parte de su dinero/portafolio en bonos del tesoro americano. Por el contrario, cuando esta tasa baja, supone un flujo de salida de dinero de este tipo de inversiones hacia otro tipo de portafolios que genere mejores rentabilidades. Es por eso que por lo general cuando esta tasa tiende a ser baja, grandes flujos de dinero se desparraman sobre zonas del mundo en desarrollo, y claramente esto beneficia a actividades como el turismo mundial.



- **Figura III:** Tasa del Tesoro Americano Bono a 10 años – Fuente *Investing.com* –

Como se puede observar en la Figura III, la tendencia de esta tasa desde el año 1980 tiene un promedio hacia la baja, llegando en estos años a los niveles más bajos históricos.

Otro de los factores que contribuyeron a este crecimiento es la simplificación de los trámites de visados para que los turistas ingresen a los diversos destinos. Como se puede observar en la Figura IV, mientras en algunos países crecieron los visados electrónicos y los visados a la llegada a destino, se redujo del 75% de 1980 a un 53% en 2018 los países que requieren un visado tradicional para el ingreso de turistas.



- **Figura IV:** Población mundial afectada por los visados desde 1980 a 2018 –
Fuente UNWTO Visa Facilitation Report 2018 –

Es de esperar que en los próximos años y gracias a los avances tecnológicos el trámite de visado sea aún mucho más sencillo de lo que lo es ahora. Quizás el mayor impedimento a este avance es que muchos países quieren proteger sus fronteras del narcotráfico y dosificar los flujos migratorios existentes.

El cambio quizás más importante que se ha generado en estos últimos tiempos es el psicológico en las personas. Viajar, conocer el mundo es una necesidad del ser humano que ha escalado en los últimos años como nunca antes había ocurrido. Los avances de la tecnología, las comunicaciones y transporte generaron una reducción de costos para que las personas puedan tomar un avión y vivir una experiencia distinta. Habrá que ver cómo después de la pandemia se recupera la industria.

La OMT dio a conocer tres tipos de motivaciones en las personas:



I. Motivaciones Personales:

- a. Necesidad de Contacto con la Naturaleza: tiene que ver con la interacción con el medio ambiente, el equilibrio entre mente, cuerpo y espíritu, escapar del microclima en el que uno se desenvuelve diariamente y hacer que nuestras mentes descansen.

- b. Necesidad de Conocimientos: viajar es una experiencia única que permite palpar hitos de la historia mundial, ver con los propios ojos culturas distintas, tomar contacto visual con otras realidades del mundo. El aprendizaje vivencial genera experiencias únicas y amplifican la capacidad intelectual de las personas.

II. Motivaciones Familiares:

Las tendencias mundiales mostraron que cada vez más los jóvenes tienden a vivir solos y se despegan de sus familias para convivir día a día. De esta forma los viajes son buenas oportunidades para que los lazos familiares se mantengan e incluso, familias que se encuentran dispersas por el mundo puedan encontrarse.

III. Motivaciones Sociales:

- a) Necesidad de Imitación: muchas veces las personas viajan de un lugar a otro porque para ellas es importante encajar en una sociedad, incluso aunque tengan que endeudarse. La necesidad de pertenencia a un grupo social genera efectos de tendencia como por ejemplo sacarse fotos “enderezando” la Torre de Pisa, o en los años 90 cuando comenzó el boom de los viajes en la época del 1 a 1, muchos jóvenes volvieron de su viaje con su remera o buzo de un Hard Rock Café.



- b) Necesidad de distinguirse del grupo: muchas veces viajar es un “reseteo” o un “impás” de nuestra vida diaria. Tomar un avión y aparecer en un territorio distinto al que vivimos todos los días genera un efecto insólito que se puede describir con muchos ejemplos. Una persona que maneja diariamente su automóvil en la Argentina tiene una tendencia a no respetar las leyes de tránsito, sin embargo cuando viaja a un país donde no respetarlo puede generar grandes inconvenientes, esta misma persona puede llegar a ser el mejor ejemplo para una academia de conducción. Otro ejemplo clásico es cuando se ven turistas que utilizan camisetas de fútbol para simplemente ir conociendo lugares. Quizás en sus lugares de residencia usen esa misma camiseta sólo para ir a jugar al fútbol con sus amigos o para ir al estadio a ver un partido de fútbol, pero cuando uno está lejos de su hogar, para muchas personas distinguirse es una necesidad.

De esta forma el aspecto psicológico en las personas es uno de los factores quizás más movilizantes y dinámicos a la hora de generar la necesidad para viajar.

1.3. Contexto de Mercado Emisivo y Receptivo en Argentina

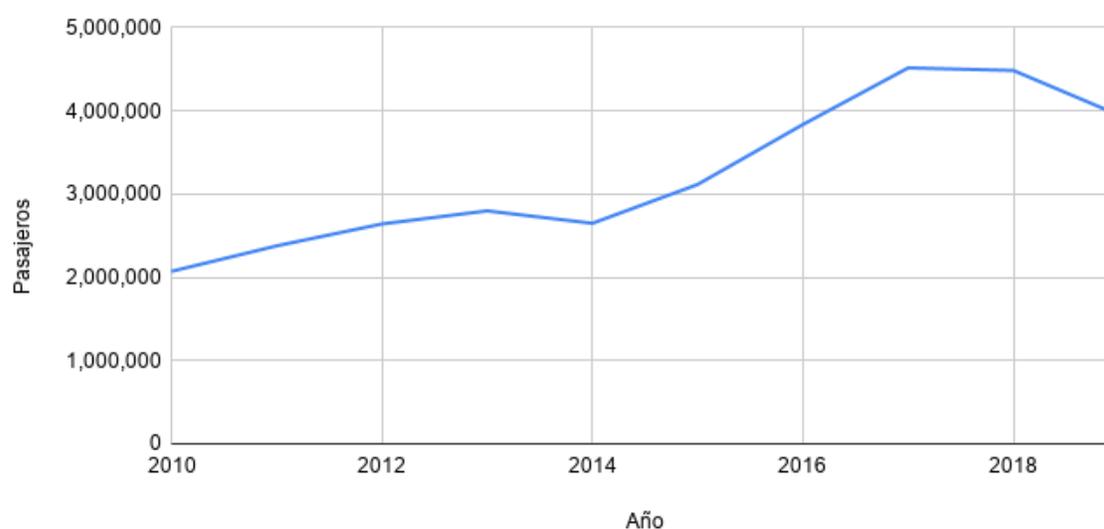
El turismo es un mercado que dejando de lado la pandemia Covid-19, supo crecer día a día a pesar de los altibajos que fueron apareciendo. Según la Encuesta de Turismo Internacional (Turismo Emisivo Anual por vía Aérea, o sea los pasajeros que salen del país a través de los aeropuertos) realizada por INDEC, la cantidad anual de pasajeros llegó a una cifra de 4,5 millones anuales en el año 2017 (ver Figura V). Luego debido a la crisis en la economía argentina esa cifra bajó, pero si se observa que en 2010 este valor apenas superaba los 2 millones de pasajeros anuales, el crecimiento en tan solo 7 años es realmente considerable. Para tener una idea de magnitud, la cantidad de turistas extranjeros que ingresaron al país en el año 2018 (Turismo Receptivo) fue de casi 7 millones de pasajeros. Estos valores tienden a oscilar debido a que la Argentina sufre un problema crónico de



inestabilidad económica, que, dependiendo del momento, hace que más turistas argentinos viajen al exterior, como así también, dependiendo del tipo de cambio, las condiciones de seguridad y otros factores, ingresen una mayor o menor cantidad de turistas al país.

Un aspecto a tener en cuenta es que estas cifras mencionadas son sólo de turistas que viajaron al exterior. La cantidad de pasajeros totales que salieron del país en el año 2018 fue de 11,1 millones de personas. Este número difiere del anterior ya que aquí se incluyen pasajeros que viajan por fines no turísticos como por ejemplo trabajo, visita de familiares.

Turismo Emisivo Anual por vía Aérea

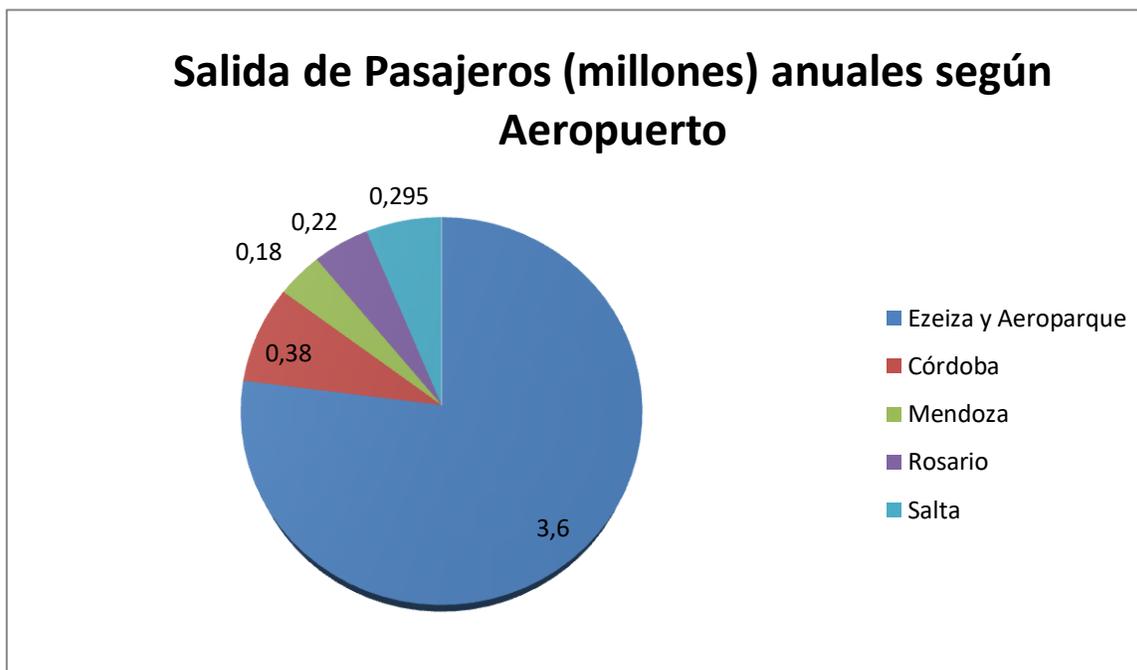


- **Figura V:** Cantidad de pasajeros argentinos al exterior – FUENTE INDEC –

Los puntos de salida del país son principalmente Ezeiza y Aeroparque con 3,6 millones anuales de personas (77% del total), seguido por Córdoba con 380 mil pasajeros anuales, luego Salta con 295 mil pasajeros anuales, Rosario con 220



mil pasajeros y por último Mendoza con 180 mil pasajeros (Ver Figura VI).



- **Figura VI:** Salida de pasajeros anuales del país según aeropuerto Año 2018 – FUENTE INDEC –

Otro factor muy importante que aumenta o disminuye el turismo emisor argentino es la carga impositiva. A lo largo de la historia, cuando los gobiernos se vieron en apuro por las reservas del Banco Central, han querido evitar la fuga de divisas por Turismo agregando impuestos. Hasta hace poco el último de ellos que se encuentra vigente actualmente es el Impuesto País que recarga el costo para cualquier persona que desee conocer el mundo, viajar y disfrutar de sus ahorros. Posteriormente a este impuesto se agregó uno nuevo por la Resolución General Afip 4815 que recarga un 35% más el costo de viajar al exterior.

Como producto de un aumento en los últimos años del turismo emisor, se agregaron nuevas rutas aéreas que antes no existían. Para dar ejemplos, la ruta Buenos Aires – Dubai que realiza Emirates, Buenos Aires – Auckland que realiza Air New Zealand, la ruta Buenos Aires – Estambul que vuela con Turkish Airways, e incluso una ruta Iguazú-Madrid con Air Europa. Estas son ejemplos de las tantas



nuevas rutas que se abrieron en los últimos años. Lamentablemente con la pandemia del Covid-19, muchas de estas rutas se retiraron o suspendieron, y no se sabe si se volverán a retomar.

Lo que es importante remarcar aquí, es que la apertura de una nueva ruta aérea es excesivamente importante para nuestro país y muchas veces no se toma conciencia de los beneficios que ello genera. Una ruta aérea no solamente genera turismo, sino que genera nuevos negocios y comercio, puestos de trabajo, nuevas conexiones que antes no eran viables. Tiene una gran similitud a lo que eran las antiguas caravanas en la época antigua. Para que una ruta aérea se mantenga en el tiempo, la misma tiene que tener pasajeros que la sustenten, o sea que existan pasajeros que vuelen en ambas direcciones de la ruta. Un avión no puede viajar vacío, de lo contrario viajaría a pérdida. Además, mientras más pasajeros viajen en una ruta aérea, más equipos (aviones) se sumarán a esa ruta, lo que hará que esa ruta sea más atractiva, generando mayor competencia, y por consiguiente menores costos para que los pasajeros viajen.

Si vemos la cantidad de turistas extranjeros que recibe la Argentina comparándolo con el turismo mundial, considerando la cantidad de variantes que posee en términos de naturaleza y atractivos culturales, nos podemos dar cuenta que esta cifra de casi 7 millones de turistas es realmente muy baja respecto al potencial que existe. Nuestro país tiene enormes posibilidades de recibir turistas pero le falta ganar competitividad en muchos aspectos. El precio de los tickets aéreos para viajar a la Argentina es realmente elevado. Si consideramos a modo de ejemplo a nuestro vecino país Chile, rutas aéreas similares (o sea comparando por ejemplo Buenos Aires-Miami contra Santiago-Miami), tienen un costo entre un 20 y un 40% inferior a las que podemos conseguir en nuestro país (considerando que las distancias son relativamente similares).

Para tener una dimensión de los destinos más visitados por los turistas extranjeros en la Argentina, en la siguiente tabla (Tabla 1) se puede observar el ranking del promedio anual del año 2018 por provincia:



2018	Promedio anual - Turistas extranjeros
CABA	2.564.775
Misiones	1.231.346
Neuquen	460.765
Mendoza	448.905
Buenos Aires	446.732
Salta	405.092
Santa Cruz	381.034
Entre Rios	364.653
Formosa	322.325
Jujuy	238.688
Córdoba	208.679
Rio Negro	195.568
Tierra del Fuego	175.993
Corrientes	171.862
Tucuman	124.983
Santa Fe	123.426
Chubut	112.897
San Juan	34.588
Santiago del Estero	13.981
San Luis	10.423
Chaco	9.063
La Pampa	4.451
Catamarca	4.334
La Rioja	4.295

- **Tabla 1:** Cantidad de turistas no residentes anuales por provincia- 2018 ¹-

A continuación se realiza una breve descripción de las 7 provincias con mayor cantidad de turistas extranjeros:

¹ Fuente: Dirección Nacional de Mercados y Estadística – Ministerio de Turismo y Deportes Argentina, 2018



1. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: es la que mayor cantidad de turistas recibe anualmente. Tiene la mayor cantidad de cadenas hoteleras internacionales con un total de 63.063 plazas. En general los que visitan CABA hacen un turismo relacionado con los espectáculos, museos, monumentos y recorrida de la ciudad.
2. Misiones: el 52% de los turistas que visitan esta provincia visitan Puerto Iguazú donde se encuentran las Cataratas. Allí se pueden realizar actividades de visita de parques nacionales y dentro de las mismas hay diversas actividades deportivas y de aventura. Misiones tiene un total de 22.970 plazas hoteleras.
3. Neuquén: es una provincia que tiene muchos destinos turísticos. Los que más se destacan son San Martín de los Andes, Villa La Angostura, la ciudad de Neuquén y Caviahue. En general el turismo que visita esta provincia realiza actividades de playa (mar, río, lago), visita a parques nacionales, caza, pesca y deportes de nieve/aventura.
4. Mendoza: esta provincia tiene como principales centros turísticos la ciudad de Mendoza, San Rafael, Malargue, Las Leñas y Uspallata. Mendoza se caracteriza por zonas de ríos y lagos, visitas a parques nacionales, deporte de aventura y una gran cantidad de museos. Es de destacar que esta provincia tiene 35.620 plazas hoteleras y sus bodegas son de las más prestigiosas del Mundo. Muchos turistas hacen turismo vitivinícola.
5. Buenos Aires: la provincia de Buenos Aires se caracteriza por recibir 14,5 millones de turistas argentinos, pero también una importante cantidad de turistas extranjeros. En general estos visitan la ciudad de Mar del Plata la cual es claramente es un destino de playa.
6. Salta: los turistas que arriban a este destino por lo general realizan circuitos terrestres en automóvil o buses, y las ciudades más visitadas son la ciudad de Salta (su capital) y Cafayate. Es un destino para visitar museos, bodegas, parques nacionales y sitios que contienen bellezas naturales.



7. Santa Cruz: el destino por excelencia de esta provincia es El Calafate donde se visitan los Glaciares Perito Moreno. En menor medida El Chaltén es otro destino muy visitado. El turismo de este destino por lo general visita las reservas naturales/parques nacionales y realiza también deportes de aventura.

Otra perspectiva importante a analizar es la cantidad de puestos de trabajo que general el turismo. Si analizamos los Estados Unidos, mercado para 2018 de alrededor de 79.7 millones de turistas anuales, según la UNWTO en ese mismo año ha empleado a 5,9 millones de personas. Esto nos daría una tasa de 13,56 turistas por empleado. En la siguiente Tabla 2 podemos ver la comparación de esta tasa en los distintos países.

País	Recepción de Turismo Anual en millones	Cantidad de empleados en millones	Tasa (turistas por empleado)
Estados Unidos	79,7	5,9	13,51
España	82,6	2,6	31,77
Brasil	6,6	2,2	3
Francia	89,2	1,4	63,71
Turquia	45,76	1,57	29,14
Chile	5,72	0,44	13
Rep. Dominicana	6,57	0,34	19,32
Marruecos	12,29	0,55	22,35
Argentina	6,94	1,8 ⁽²⁾	3,86
Australia	9,2	0,65	14,15
Nueva Zelanda	3,7	0,19	19,47

- **Tabla 2: Tasa de Turistas por Empleado por país – Año 2018 –**

² Fuente: WTTC (World Travel and Tourism Council)



Como se puede observar, la tasa de empleados por cantidad de turistas no es un valor fijo. Seguramente tendrá que ver con muchos factores entre los cuales podemos nombrar los siguientes:

- Extensión geográfica del país
- Desarrollo de infraestructura y tecnología
- Condiciones sociales y gremiales de cada país
- Conectividad al mundo
- Capacitación de los empleados en turismo en cada país
- Distancia geográfica respecto a los grandes países exportadores de turistas (Estados Unidos, Asia y Europa).
- No todos los empleados se dedican al turismo receptivo, sino que una parte se dedica al turismo emisivo

Según la WTTC (World Travel and Tourism Council), en la Argentina el crecimiento del PBI turístico duplicó al crecimiento de la economía del país. Este incremento se debe al gasto de los visitantes internacionales gracias a la mayor conectividad aérea, promoción digital y reembolso de IVA a turistas extranjeros. En la Argentina el aporte de este sector representó un 10% del PBI y generó un 9,4% de los empleos totales del país. Otro dato interesante que aporta el organismo es que el gasto de los visitantes internacionales en el año 2018 fue de USD 4.800 millones, lo que equivale a aproximadamente un 7% de las exportaciones total que genera la Argentina.

Si combinamos los datos de la WTTC con los de la Tabla 1, podemos sacar importantes conclusiones. Por un lado ver que la Argentina y Brasil tienen una baja tasa de recepción turistas por empleado. Esto se puede deber a la gran distancia geográfica que existe a los centros de exportación de turistas que por naturaleza tiene el mundo, como lo son los Estados Unidos, Asia y Europa. Sin embargo en la misma tabla podemos observar casos como Australia y Nueva Zelanda que también se encuentran muy alejados de estos centros, y sin embargo tienen una tasa de turistas por empleado mucho más alta. Esto hace



suponer que en estos países sudamericanos aún hay una capacidad ociosa muy grande para generar recursos genuinos para las economías locales.

Por otro lado el aporte que esta industria hace al PBI de la Argentina ya es bien representativo. Si se trabajara fuertemente en explotar el potencial de la Argentina como atractivo turístico el aporte que podría dar es realmente excepcional.

Para dar ejemplo, según datos de la UNWTO de 2018, los Estados Unidos tiene un mercado que exportó 92,6 millones de viajeros los cuales gastaron 144,5 billones de dólares en el mundo, mientras que en el mismo año recibieron 79,7 millones de viajeros que gastaron en los Estados Unidos 255,5 billones de dólares.

Otro ejemplo es España que registró en ese año 19,1 millones de viajeros españoles al mundo que gastaron 26,8 billones de dólares. Sin embargo, España recibió 82,8 millones de viajeros los cuales aportaron al PBI español ni más ni menos que 81,5 billones de dólares.

Algo importante de mencionar es que estamos hablando de “viajeros” en lugares de “turistas” en este caso, porque la UNWTO toma en sus estadísticas la totalidad de personas que pueden haber viajado tanto por turismo como por trabajo o visita de familiares.

Si analizamos el caso de la Argentina, veremos que en el 2018 salieron 11,1 millones de viajeros los cuales gastaron 10,7 billones de dólares en el exterior. Sin embargo al país en ese año arribaron 6,9 millones de viajeros los cuales aportaron tan solo 6 billones de dólares. Si uno analiza estos números pensaría que algo está mal. La realidad es que estos datos son certeros y donde hay un problema es en la forma en la que el país encara su política e inversión a esta industria, como así también los problemas sociales que tiene la Argentina que espanta la llegada de turistas de alto poder adquisitivo que puedan aportar en mayores cantidades al PBI. Según la WTTC, la Argentina tiene una recepción de turistas altamente sesgada por visitantes de países limítrofes. Para el 2018 el 19% de ellos provino de Chile, el 16% de Brasil, el 13% de Paraguay, el 12% de Uruguay y el 8% de



Bolivia. De esta forma el 68% de los viajeros provienen de países limítrofes y este puede ser un motivo por el cual la Argentina tenga un déficit en la balanza de turismo.

Muchas veces se escucha que los distintos gobiernos quieren limitar a los argentinos que quieren viajar al mundo porque ven que se fugan grandes cantidades de divisas. Esto claramente es efecto de procrastinación. En lugar de mejorar las condiciones para que lleguen más turistas al país, y que esos turistas sean aquellos que mayor cantidad de recursos aporten al país, se busca castigar a la consecuencia del problema real. Un lugar como El Calafate donde la principal atracción son los glaciares, se los puede comparar con la isla sur de Nueva Zelanda donde también existen los glaciares Fox y Franz Josef. La diversidad de opciones y calidad de las mismas para visitar un glaciar que otorga Nueva Zelanda frente a la Argentina para “comercializar” un mismo atractivo turística es notable.

Por otro lado la Argentina tiene una ventaja frente a Nueva Zelanda que no está aprovechando. Como mencionamos anteriormente para que una ruta aérea sea rentable y perdurable en el tiempo tiene que existir pasajeros que vuelen en ambos sentidos. Nueva Zelanda tiene un turismo emisoro muy bajo y sí recibe muchos turistas. En la Argentina son más los viajeros que salen del país, con lo cual el déficit es inverso. Hay capacidad para aumentar la cantidad de turistas que arriban al país. Si se castiga a los viajeros argentinos que salen al país porque alegremente se piensa que de esa forma se va a equilibrar el déficit de turismo, lo único que se va a conseguir es a disminuir las rutas aéreas, y con ello no sólo bajarán la cantidad de turistas que salen del país, sino que probablemente sólo dependeremos de los países limítrofes para recibir turistas, haciendo el equilibrio de la balanza turística más deficitario aún.

Por último, en la Argentina se ha naturalizado el hecho que comprar servicios para viajar al exterior requiera del pago de un impuesto adicional, para desincentivar el turismo emisoro. Lo negativo de esta afirmación es que un individuo tiene el derecho a ser libre, a conocer el Mundo y elegir lo que quiere hacer con su dinero.



Este impuesto bajo mi punto de vista lo que logra es que la población de mayor poder adquisitivo sea la única que pueda viajar, cuando hoy en día viajar es una necesidad creciente en la escala de deseos de las personas. Censurar con un impuesto la posibilidad que muchas personas conozcan cómo se vive en otras partes del mundo y que puedan elegir a dónde ir es un hecho lamentable. Siempre el argumento es cuidar las divisas, que las cuentas del gobierno no cierran, etc. Estas son consecuencias de un manejo ineficiente de cada gobierno en sus cuentas públicas, y en lugar de ver al Turismo Emisivo como un traccionador de Turismo Receptivo y de nuevos negocios globales, el cortoplacismo de nuestros dirigentes no hace más que coartar las libertades individuales de sus ciudadanos y no propiciar su desarrollo humano.



CAPITULO II: SURGIMIENTO DE PLATAFORMAS ONLINE

En el presente capítulo se describe la historia de las principales plataformas online que son las principales promotoras de la irrupción en la industria mediante la transformación digital. La creación de cada una de ellas se originó en una necesidad insatisfecha por parte de los usuarios. Lo interesante de esto es cómo luego utilizaron el apalancamiento del capital y la tecnología para crecer en la industria y convertirse en los grandes players del mercado.

Al final de este capítulo se comenta lo que implica el proceso de Transformación Digital para que el lector pueda entender cómo este cambio en la forma de manejar la información puede potenciar exponencialmente el crecimiento de las empresas.

2.1. Despegar.com

Esta empresa fue gestada por Roberto Souviron. Luego de recibirse en la Universidad de San Andrés donde estudió Administración de Empresas, realizó un MBA en la Universidad de Duke en Estados Unidos. En uno de sus tantas visitas a la Argentina, cuando necesitaba comprar un pasaje para regresar a los EEUU, se encontraba en una cola de media hora en los antiguos locales de Asatej. Eso provocó que dejara la cola y compre su ticket en un portal del exterior llamado Travelocity. De allí le surgió la idea de crear el “Travelocity Argentino”.

Al regresar a la Argentina luego de finalizar su posgrado, comenzó a diseñar el proyecto junto a gente que había conocido en el posgrado y otras personas que consideró importantes, formando su grupo de trabajo de 6 personas de su confianza. Así con el aporte de USD 15.000 cada uno lanzaron una agencia de viajes online.



Para el 11 de diciembre de 1999, lanzaron su primera campaña de difusión de marca. Para los consumidores era algo raro, no estaban acostumbrados a contratar servicios turísticos de manera online.

Durante los primeros años contrataron un Call Center porque los clientes todavía preferían su primera compra de pasajes a través de una persona física que los atiende telefónicamente por lo menos.

A inicios del año 2000 Buenos Aires Capital Partners invirtió 1 Millón de USD. Luego meses más tardes consiguieron un desembolso total de 10,5 millones de USD, cuyo mayor aportante fue el Merrill Lynch.

Por una cuestión de beneficios fiscales y seguridad jurídica deciden registrar la empresa en Delaware, Estados Unidos. Pronto de esa forma empezaron a visitar los consulados de los distintos países para presentar toda la documentación que les permitía habilitarlos para funcionar en distintos países.

Así durante la primera década su negocio se enfocó en crecer en la venta de tickets aéreos. Se expandieron a Brasil, Colombia, Chile y Uruguay. Para marzo 2001 sumaron operación en México, Venezuela, España y los Estados Unidos.

En el año 2007 el fondo Tiger Global se quedó con el 70% de la compañía a cambio de 76 millones de USD. En ese momento Despegar ya tenía 3 millones de reservas por año, empleaba a 500 personas y facturaba 125 MM USD anuales.

Para 2009 agregaron el servicio de reserva de hoteles, con 4000 establecimientos independientes de la región y una inversión de 3 MMUSD. Aquí también agregaron operaciones en Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Puerto Rico y otros países. A la reserva de hoteles le agregaron el alquiler de vehículos y para 2012 los cruceros, también lanzando en este año la aplicación para celulares. Para 2013 sumaron los servicios de alquileres temporales y asistencias al viajero. Luego en 2016 la compra de pasaje en buses. En este mismo año Expedia compra el 16% de su paquete accionario por 270 MMUSD.



Para 2018 la unidad de negocios de Tickets Aéreos representó un 40% del total de los ingresos de la compañía, mientras que la unidad de “Packages, Hotels and Other Products” representaba casi el 60% del total de los ingresos. El revenue total de la compañía para este año era de 530 MMUSD. De esta forma con el pasar del tiempo el segmento de tickets aéreos cada vez disminuyó más.

A nivel regional, Despegar acumula un tercio del market share, seguido de cerca por Booking y Trivago. Particularmente en la argentina el principal competidor que tiene Despegar es la brasileña CVC Corp., que en los últimos años comenzó con la compra de grandes empresas en la Argentina.

CVC Corp. pagó 77 MMUSD en agosto de 2019 para quedarse con Almundo. Anteriormente en el 2018 CVC, dueña de la empresa Avantrip, ya había adquirido Biblos, Ola y Transatlantica Viajes por 20 MMUSD.

Ante semejante avance de CVC en el mercado argentino, Despegar compra en el 2019 Viajes Falabella por 27 MMUSD, donde tiene muy fuerte operación en el mercado de Chile.

Souviron finalmente se mantuvo como CEO de Despegar hasta el 2017 cuando fue remplazado por Damian Scokin.

2.2. Airbnb

En el año 2008, dos diseñadores industriales que compartían un departamento en San Francisco y necesitaban ayuda para pagar su alquiler, fundaron Airbnb. La idea era alquilar la habitación de invitados, un negocio que para el año 2017 generó ingresos por 2600 MMUSD.

Sus fundadores Joe Gebbia y Brian Chesky se habían mudado a Nueva York y querían ganar dinero para llegar a fin de mes. Allí se dieron cuenta que los hoteles de la ciudad estaban llenos debido a un gran evento que había y es allí donde encontraron un nicho para dar lugar a Airbnb.



La plataforma se lanza en 2008 como “AirBedAndBreakfast.com”. En los primeros meses habían ganado 30.000 USD vendiendo cereales en sus experiencias de alquiler de habitaciones. Para marzo de 2009 modificaron su web con el nombre airbnb.com. Para noviembre de 2010 reciben fondos por 7,2 MMUSD. En febrero de 2011 alcanzan el primer millón de reservas. Para Julio de 2011 reciben nuevos fondos por 112 MMUSD. En enero de 2012 alcanzan las 5 millones de reservas y 6 meses más tarde las 10 millones de reservas. Para 2014 reciben nuevos fondos por 475 MMUSD y en junio de 2015 1,5 Billones de USD. El crecimiento de Airbnb fue realmente exponencial.

El modelo de negocio de Airbnb es un modelo de agregadores al estilo UBER. Sus mayores activos son los viajeros (compradores) y los anfitriones (quienes aportan las habitaciones). A diferencia de las grandes cadenas hoteleras, Airbnb es un intermediario, no necesitando de un gran capital. Aquí existe una tarifa pactada entre los viajeros y los anfitriones y aquí Airbnb monetiza su experiencia de dos formas:

Comisiones de los anfitriones – cada vez que se efectúa una operación, Airbnb se lleva el 10% del importe pago en concepto de comisiones.

Tarifa de transacción de los viajeros – cuando los viajeros realizan el pago de su estancia, se les cobra un 3% por la transacción.

El gran problema que enfrenta el modelo Airbnb tiene que ver básicamente con la confianza ya que no es sencillo para un anfitrión alquilar una habitación de su casa, o bien su casa completa, y para un viajero, tampoco es no es sencillo compartir con extraños un departamento. Para ello Airbnb añadió funciones para que ambas partes puedan contactarse mediante redes sociales y bajar el grado de incertidumbre.

Por otro lado hay que ver cómo reinicia este modelo luego del gran efecto disruptivo de la pandemia Covid-19.



2.3. Booking.com

Booking.com surge cuando Geert-Jan Bruinsma en Ámsterdam fundó una start-up que en pocos años se convertiría en la tan reconocida Booking.com

Todo surge cuando en 1996 Geert-Jan quiere reservar en la web de Hilton.com una habitación de hotel en Ámsterdam, y vio que no era posible. De esta forma desarrolló un sitio web para que las personas de Países Bajos o los que visiten Países Bajos pudieran reservar habitaciones en línea. La industria hotelera para este entonces no estaba muy familiarizada con los sistemas online, con lo cual decidieron dar una comisión del 5% si reservaban a través de su web. Así nace esta agencia online que en la actualidad tiene listadas propiedades en 228 países, y que opera en 43 idiomas distintos.

Inicialmente comenzó con el dominio original Booking.nl, hasta que en el año 2000 se fusiona con Bookings Online y cambia el dominio a Booking.com.

El modelo de negocios de Booking.com se basa en un sistema en el que el cliente hace una reserva a través de la plataforma y paga una vez que llegó al establecimiento. Por cada reserva hay una comisión que el establecimiento tiene que pagarle a Booking alrededor del 15%. A diferencia de las OTA's (Online Travel Agency), Booking es considerada como una IDS (Internet Distribution System). La diferencia radica en que es el establecimiento el que decide la cantidad de camas o habitaciones que sube a Booking.com.

Booking es parte de un conglomerado que también integra priceline.com, agoda.com, Kayak, Rentalcars.com y OpenTable. Hacia el 2002 Booking ya contaba con 50 empleados y para 2005 abrió oficinas por toda Europa. En el año 2006 fue adquirida en 133 MMUSD por el grupo Priceline. Previo a la pandemia Covid-19 esta plataforma tenía un promedio de 1,4 millones de reservas diarias.

Con el tiempo comenzaron a concentrar esfuerzos en el uso de Big Data para intentar mejorar la performance de ofertas mostradas a las personas que



efectivamente lo necesitaban. El conglomerado de empresas que integra Booking.com fue una de las principales inversoras en publicidad en la categoría de viajes y turismo para Google Adwords en 2016 con un gasto de 3,5 billones de USD, llevando tráfico a su sitio web en sus campañas de marketing digital. Hoy es una de las plataformas más conocidas para reservar online hoteles y establecimientos.

2.4. Tripadvisor

Tripadvisor es una plataforma de viajes que recibe millones de comentarios y opiniones diariamente. Gracias a este feedback de los viajeros que visitaron distintos establecimientos como hoteles, restaurantes, casas vacacionales y distintos servicios, nuevos viajeros pueden ver estos comentarios y tomar decisiones de compra futura.

Su fundador fue Stephen Kaufer, nacido en Hollywood California y Graduado de Harvard. En el año 1998 él y su mujer estaban planeando unas vacaciones en México y comenzó a buscar opiniones en internet sobre un hotel particular, pero lo único que encontraba eran unas imágenes lindas sin mucha información detallada. Luego de insistir encontró un artículo escrito por una pareja que se había alojado en el mismo hotel, con imágenes que mostraban sillas oxidadas y una playa lejos de lo que él imaginaba. De esta forma su esposa le sugirió crear un sitio web para ayudar a otros viajeros en situaciones similares. De esta forma nace en el año 2000 Tripadvisor.

El objetivo entonces de Tripadvisor es reducir la incertidumbre del futuro viajero leyendo los comentarios y viendo las fotos que subían los integrantes de la red social. Todo esto genera un sentimiento de pertenencia a una comunidad que se autoayuda.

De esta forma Tripadvisor se convierte en un influencer de reputación online para los negocios de turismo. Al tener tanta adherencia a la plataforma por parte de los



usuarios, obliga a los distintos proveedores (hoteles, restaurantes, etc) a gestionar su marca de forma activa, chequeando los comentarios que hacen sus consumidores y brindando respuestas. Esta puede ser una herramienta muy positiva si se tiene buenos comentarios, como por otro lado lapidaria si los comentarios son negativos.

Con todos estos inputs, Tripadvisor genera un ranking de popularidad con un algoritmo propio, que busca determinar el nivel medio de satisfacción de los usuarios. Este algoritmo se nutre de la calidad de las opiniones, de lo reciente que sean los comentarios, y del número de opiniones que tenga dicho establecimiento. Este índice se renueva semanalmente.

La forma que tiene Tripadvisor de monetizar y sacar provecho de esta gran cantidad de usuarios es cobrando por redireccionar a los usuarios a los sitios web de los prestadores turísticos, cobrando un costo por click (CPC).

En el año 2015 alcanzaron los 320 millones de opiniones de viajeros distribuidos en 125.000 destinos turísticos.

Adicionalmente Tripadvisor invirtió en su plataforma para que se puedan reservar hoteles a través de su web, cobrando comisiones del 15%, al igual que lo hace el modelo de Booking.com. También agregó servicios como guías turísticas que tienen varias recomendaciones. Es de esperar que continúe evolucionando a lo largo del tiempo con nuevas funcionalidades.

2.5. Transformación Digital en la Industria del Turismo

Aquí nos referimos a la transformación digital. Proceso por el que están pasando muchas empresas en el mundo, entre ellas las que la quieren convertir en una organización inteligente.

¿Qué significa que una empresa realice una transformación digital? Lo que implica es la integración de tecnología digital en todas sus áreas, cambiando



fundamentalmente la forma en la que opera o brinda valor a sus clientes. Es un cambio grande ya que implica una modificación cultural en los empleados. A una organización le permite responder mejor a las necesidades de los clientes gracias a que se usan los datos obtenidos para entender aspectos muchas veces ocultos en la demanda.

“No estamos en una era de cambios, sino en un cambio de era caracterizado por la digitalización de prácticamente todo lo que nos rodea (Emérito Martínez, Digital Business Transformation Leader en Themarketingmaps). Claramente estamos en un proceso de cambio donde todos los procesos de una organización se realizaban de una forma, y existirá una nueva forma de hacerlos.

“La transformación digital supone mucho más que tener una web y una tienda online en diferentes idiomas (Carmen Urbano, International eBusiness Manager en Tic de Inycom). Justamente con técnicas como Machine Learning podemos anticipar conductas de nuestros clientes y en cierta forma gestionar la forma de comunicarnos con ellos. No conformarnos con que ingresen a nuestra web, y si les gusta algo que compren. El hecho que ingresen a nuestra web es una oportunidad que podemos aprovechar al máximo.

Dentro de los procesos que contemplan la transformación digital se encuentran los siguientes:

- Archivos y bases de datos en la nube: esto evita el uso de grandes servidores en cada empresa que requieren de refrigeración y mantenimiento de un especialista. Por otro lado la ventaja principal es que todos los empleados tienen un acceso más rápido y más fácil a los archivos de la compañía sin tener que hacer una conexión especial, y lo más importante, es que permite conectarse desde cualquier sitio con acceso a internet.
- Tecnología de la información: realizar inversión en herramientas que permitan analizar la información es muy relevante en esta transformación



digital. Como ejemplo podemos citar los supermercados. Muchos de ellos realizan un análisis de los tickets de compra buscando patrones de consumo. En los EEUU se descubrió una asociación entre la compra de pañales y la cerveza. Es por ello que una estrategia que siguen muchos de los supermercados es colocar las góndolas de una forma inteligente, buscando maximizar el volumen de productos y el revenue de las empresas.

- Plataformas móviles: por más que parezca una obviedad, hoy en día toda empresa tiene que poder ofrecer sus servicios a través de los celulares y tener una plataforma amigable para ello. Por lo general las computadoras con CPU o notebooks se utilizan cuando uno está trabajando. Pero las ideas de compra o investigación de algo en particular surgen por lo general cuando uno está con el celular en la mano.
- Machine Learning: es una disciplina científica del ámbito de la inteligencia artificial que crea sistemas que aprenden automáticamente. Aquí lo que se busca es encontrar patrones de consumo en millones de datos. Con esto lo que se genera es un algoritmo que puede predecir comportamientos de los consumidores futuros. En un análisis tradicional que pueden hacer las empresas, como máximo pueden utilizar estadísticas para predecir probabilidades de que algo suceda. Lo que se propone entonces es mediante la recolección histórica de datos de la empresa (lo que se conoce como Big Data), esto pueden ser llamados telefónicos al servicio de atención al cliente, cantidad comprada de cierto producto, minutos navegando en cierta página web. Todo eso es el input para que el algoritmo desarrollado a través de inteligencia artificial procese toda esa información y encuentre patrones de consumo. Hay muchos ejemplos de aplicación de Machine Learning. Uno de ellos puede ser la predicción de futuras bajas de clientes en un banco. Por ejemplo tomando la cantidad de veces históricas que llamaron a servicio al cliente aquellos que ya se dieron de baja en algún momento, y relacionando datos de dinero en cajas de ahorro, quizás



pueda surgir un patrón que le indique a dicho banco que ciertos clientes tienen una gran probabilidad de darse de baja en el futuro. Con ello se pueden tomar acciones para evitar que ello suceda. De esta forma Machine Learning es una herramienta totalmente novedosa y que tiene la capacidad de mejorar las decisiones que toman las empresas.

El punto ahora sería cómo podemos aplicar la transformación digital al mundo del turismo. La realidad es que es impredecible la cantidad de ventajas que obtendríamos utilizando inteligencia artificial en esta industria. El principal problema que aparece es que las empresas tradicionales de turismo no tienen sus datos ordenados y registrados en un sistema. El primer paso que deberían hacer es utilizar un CRM (customer relationship management) para empezar a ingresar los datos de llamadas de los clientes, emails recibidos, quejas recibidas, destinos más visitados, y muchos datos más. De esta forma se puede ir armando el conjunto de información necesaria (Big Data) para que luego mediante inteligencia artificial se puedan usar algoritmos para predecir comportamientos.

Sin ser especialistas en el asunto podemos dar ejemplos de patrones de consumo que se podrían encontrar en la industria de turismo:

- Hay clientes que son fanáticos de ciertas cadenas hoteleras. Quizás un algoritmo pueda predecir mediante encuestas de satisfacción, tarifa de dichos hoteles a lo largo de varios años y alguna otra información que seguramente se utilice como input, que exista otra cadena hotelera similar que se le pueda ofrecer a ese grupo de clientes. Con esa información la empresa puede hacer un arreglo comercial con esa otra cadena y obtener un gran beneficio de ello.
- Muchos viajeros hacen varios viajes en el año. Tomando como input la información de viajeros frecuentes, el dinero que pagan en sus viajes quizás pueda surgir que a cierto grupo de personas les gusta hacer un viaje al exterior, y además en el año les gusta hacer una escapada por la Argentina. De esa forma para ese grupo de clientes que uno tiene fidelizado



se puede hacer una campaña de marketing bien dirigida para asegurarnos que esos clientes nos compren a nosotros esos viajes y no a la competencia.

- Los motores de búsqueda de vuelos son herramientas ideales para analizar lo que buscan los viajeros. Se puede buscar la forma de relacionar información de lo que una persona termina comprando, y la cantidad de vuelos que buscó en el motor, si buscó vuelos con escala o vuelos directos, si prefería ciertas aerolíneas. Una duda que surge frecuentemente es por ejemplo, si una empresa de viajes quiere vender un paquete a un hotel 5* muy exclusivo en Punta Cana. Si para llegar a Punta Cana existen vuelos directos que son 400 USD más caros que los vuelos con escala de distintas aerolíneas, ¿cuál sería la mejor forma de promocionar dicho viaje para que sea más atractivo para ese grupo de personas que le gustaría comprarlo? ¿me generará más venta promocionarlo con el vuelo directo o con los vuelos con escala? ¿si es mejor con escala, con qué aerolínea me conviene promocionarlo, con la que hace escala en Panamá o la que hace escala en Lima?

En definitiva como este último ejemplo existen numerosas situaciones que la inteligencia artificial puede ayudarnos a descubrir, y definitivamente no dará una ventaja fundamental para posicionarnos frente a la competencia y tomar decisiones inteligentes.

Para las agencias de viajes quizás esto sea algo todavía muy lejano, pero si es importante comenzar a pensar que esto será algo a implementar en el futuro y hay que comenzar con lo más importante, que es la recolección de datos quizás con un CRM que nos permita en un futuro aplicar inteligencia artificial.



CAPÍTULO III: MODELO TRADICIONAL vs. MODELO ONLINE EN LAS AGENCIAS DE TURISMO

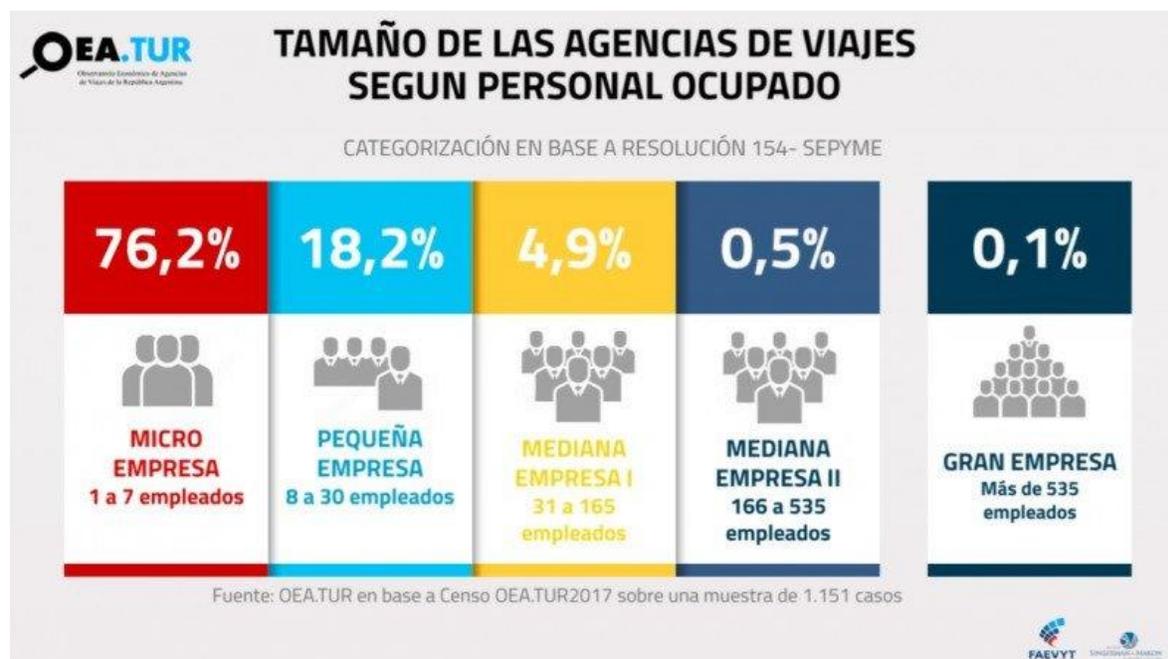
En este capítulo se analiza principalmente la diferencia entre el modelo clásico de una agencia de turismo previo a la aparición de las OTA's y el nuevo modelo Online.

De esta forma con el aporte de estadísticas y descripción de los diversos agentes que influyen en el mercado turístico se buscó explicar por qué las Agencias de Viajes son por lo general Pymes con muy pocos empleados. Esta industria que brinda servicios se caracteriza en que cada agente es un intermediador entre el cliente final y el prestador de servicios. De este modo el lector podrá entender como la legislación laboral e impositiva en la Argentina limita el crecimiento de una gran cantidad de Pymes que podrían aportar muchas fuentes de trabajo al mercado, y potenciar a la Argentina como producto turístico mundial.

3.1. Diferencias de Modelos

Ya habiendo comprendido los números y características del mercado turístico internacional, en los siguientes puntos se describieron los distintos tipos de agencias y modelos que existen en el mercado argentino.

Cuando hablamos de una agencia de viajes tradicional o clásica nos referimos a aquellas que se veían en las viejas películas con dos escritorios, un mapa del mundo, dos o tres fotos de distintos destinos y tan solo 1 o 2 personas atendiendo. Este modelo que muchas veces parece de 30 años hacia atrás, es muy común en la Argentina actual y hay diversas razones para ello. En la Figura VII podemos observar cómo se distribuye la población de empleados por agencia en un Censo del año 2017, sobre una muestra de 1151 agencias de viajes minoristas.



- **Figura VII: Tamaño de las Agencias de Viajes según personal ocupado – Censo 2017 – FUENTE: Hoteltur LATAM –**

Una agencia de viajes, como su nombre lo indica, supone la venta de distintos tipos de viajes a un mercado objetivo conformado por distintos tipos de consumidores. Si nos referimos al modelo clásico de agencias, podría pensarse en compradores de paquetes turísticos, hoteles, tickets aéreos y otros servicios. Sin embargo, se podría pensar en un enfoque más amplio con una empresa que ofrezca soluciones y servicios asociadas al turismo.

Recurriendo a la Teoría de Diversificación de Portafolios de Markowitz, en toda inversión se busca maximizar los beneficios y minimizar la incertidumbre mediante la cuidadosa selección de sus elementos. Lo que se busca es que principalmente cuando se invierte no se traslade todo el riesgo a un activo, sino escoger una variedad de ellos en los cuales invertir, minimizando la incertidumbre de forma tal que el riesgo global de la inversión sea mucho menor.

Basándonos en esta teoría, lo que se quiere remarcar es que las agencias de turismo necesitan ampliar su portafolio de productos de manera que la caída de



ventas en uno de sus canales se compense con otro. Justamente con la pandemia Covid-19 es notable cómo la industria turística en su totalidad se ha paralizado por completo.

Si se quisiera analizar alternativas de servicios a ofrecer se pueden encontrar muchas opciones. Entre ellas el Mercado Corporativo (viajes para empresas), Mercado de Compradores On-Line, Mercado de quinceañeras (adolescentes que quieren festejar sus 15 años en otro país), Mercado de Viajes Grupales, Eventos Corporativos, Eventos Deportivos, Turismo Religioso y muchos más. Incluso si uno quisiera ir más allá, una agencia podría contar por ejemplo con negocios ligados al rubro, como por ejemplo la venta de guías turísticas, valijas, merchandising de viajes, y si estuviera dispuesta a algo más desafiante podría invertir en desarrollar nuevos canales de venta y difusión a través de plataformas tipo Netflix, Youtube y muchas otras. En los últimos años gracias a la aparición de las OTA's, la industria sufrió un golpe o shock que la sacó de su estado de confort, y generó muchos cambios. De todas formas aún le queda mucho por rediseñar y reinventar. En ciertos aspectos la globalización logró conectar mejor al Mundo, pero la industria aún no logró cambios significativos. Las agencias minoristas y operadores mayoristas recién hace 2 años comenzaron a rediseñarse e integrar tecnología a sus procesos. Gracias al surgimiento de Internet la posibilidad de ampliar el espectro de posibilidades para una empresa de turismo es realmente formidable.

Desde el punto de vista del Consumidor, el cambio más marcado proviene de los avances tecnológicos que han modificado el hábito de consumo y la forma en la que una persona adquiere este tipo de servicios con el surgimiento de los portales de venta on-line. Un claro ejemplo de esto fue el surgimiento del segmento de compra "Self-Service", donde una persona se autogestiona la compra de su viaje.

Estos avances tecnológicos comenzaron también a darse, con mayor lentitud, dentro de la cadena turística. Existe una competencia interna entre los operadores mayoristas, por brindar soluciones tecnológicas a sus compradores, las agencias



minoristas, buscando que estas no solo les compren sus servicios por precio, sino por facilidad y practicidad. O sea que de esta forma se produce tecnología para mejorar no solo el B2C, sino también el B2B.

Además, una modificación que impactó fuerte en el rubro son los cambios en las reglas de juego, ya que los distintos gobiernos efectuaron continuamente modificaciones impositivas que generaron incertidumbre continua en la industria, provocando inestabilidad con miras a cualquier negocio de largo plazo que se quiera implantar.

Tanto el cambio tecnológico como el cambio de las reglas de juego afectan directamente a una agencia que se dedica a la venta de servicios a consumidores finales. Con lo cual si una empresa se dedica exclusivamente a la venta en un sólo canal, o bien, a un target específico determinado puede conducirse directamente a la quiebra ante cualquier factor que genere inestabilidad.

Todos estos cambios que acabamos de mencionar fueron los disparadores del desarrollo de este trabajo. Es necesario modernizar la estructura tradicional de una agencia de turismo hacia una mayor cantidad de segmentos e intentar que el segmento Self Service de compra online no migre completamente al modelo de Venta On Line. Esto será tratado con mayor profundidad posteriormente.

De esta forma los dos modelos identificados anteriormente son “Turismo Tradicional” y “Turismo On Line”. Una principal característica que los diferencia es un aspecto cultural. Hay que comprender que el modelo On Line tiene muy pocos años. Por lo general los empleados que trabajan en este tipo de empresas son aquellos que no poseen tanta experiencia en turismo como sí lo tienen los empleados del modelo tradicional. Por el contrario se precisa de gente joven, ágil y con capacidad de autogestión que canalice rápidamente las distintas solicitudes de los clientes a través de las herramientas tecnológicas para maximizar la cantidad de operaciones. Aquí cada cliente hace su propia búsqueda de servicios, se informa por su cuenta sobre el destino al cual quiere viajar, lee los distintos



foros web y selecciona dentro de las distintas posibilidades existentes, el servicio que más le gusta, sin asistencia de profesionales que conozcan cada uno de estos destinos. Por ejemplo, una persona típica de este modelo es aquella que busca un hotel en Punta Cana, ve un buen precio en un motor de búsqueda y lo compra. Sin embargo puede no darse cuenta que ese hotel que seleccionó está en tercera línea de playa (o sea que debe atravesar otros dos hoteles para llegar al agua), o bien, que ese hotel está más orientado para gente adulta, y no tanto para familias que era lo que realmente buscaba.

De esta forma la Agencia On Line puede destinar mayor cantidad de recursos a publicidad, capacitación de Back Office y maximización en el volumen de operaciones.

A continuación brindaremos las principales diferencias de cada modelo:

Turismo Tradicional vs. Turismo On Line – Principales Diferencias:

I. Objetivos unilaterales

- a. Turismo Tradicional: el trabajo de cada uno de los actores se encuentra claramente definido y la relación entre ellos se define en la necesidad de que cada actor buscará obtener la mayor rentabilidad posible de su propio negocio. Así el Operador Mayorista buscará alcanzar la mayor cantidad de operaciones con las agencias minoristas y las estas, venderle a la mayor cantidad de clientes posibles.

- b. Turismo On Line: el trabajo de cada uno de los actores se encuentra totalmente relacionado. Por una parte los Operadores Web (como Despegar.com) integran las figuras de Operador Mayorista y Agencias Minoristas en una misma entidad. Son ellos mismos los que concentran la figura del Operador Mayorista realizando acuerdos con proveedores en el exterior, y a la Agencia Minorista a través de



un gran número de operadores de Call Center/Web Center quienes gestionan todas las reservas que cada pasajero realiza en el motor de búsquedas.

II. Barreras de competencia:

- a. Turismo Tradicional: los operadores son elegidos directamente por las Agencias Minoristas y los clientes contactan una Agencia Minorista para viajar. La competencia es entre los mismos Operadores Mayoristas por captar la mayor cantidad posible de Agencias Minoristas y entre las mismas Agencias Minoristas por captar la mayor cantidad de clientes finales. Se prioriza el servicio por sobre el precio.

- b. Turismo On Line: el cliente final a través del Operador Web que este elija, decide a qué destino viajar, y en ciertos casos el mismo cliente contacta directamente al destino mediante sitios web de los hoteles, aerolíneas, etc. Aquí el cliente puede buscar caminos alternativos al Turismo Tradicional y realizar un “Self Service” de los servicios deseados. La competencia está dada entre los operadores web por lograr acaparar la mayor cantidad de compradores on-line. Se prioriza el precio por sobre el servicio.

III. Necesidad de Recursos:

- a. Turismo Tradicional: aquí se requiere de personas que conozcan los distintos destinos, que puedan asesorar a los clientes, con buen trato y presencia ya que los mismos clientes van a visitar a la empresa en muchos casos. Las agencias de este nicho tienen “expertos por destino” que en general son Licenciados en Turismo que tienen amplia experiencia en los destinos que trabaja la agencia de viajes, los cuales tienen buenos sueldos y por consiguientes cargas



laborales altas. De esta forma gran parte de los recursos se destinan al recurso humano.

- b. Turismo On Line: se requiere de mucho personal joven, con buena capacidad de manejar sistemas que garanticen alta operatividad. Prioridad en los sectores de Back Office para que todas las solicitudes y reservas sean ejecutadas con rapidez. No hay necesidad que su personal esté altamente capacitado en turismo ya que el cliente on-line es quien por lo general elige su propio destino informándose en los distintos sitios web. Aquí los recursos en capital humano por persona suelen ser inferiores al modelo anterior. Sí se realizan fuertes inversiones en sistemas y marketing de manera que exista un gran volumen de operaciones y cada una de ellas fluya con rapidez.

IV. Alcance Geográfico:

- a. Turismo Tradicional: el alcance geográfico de clientes a los que puede llegar está determinado por un radio alrededor de la sucursal de atención, o bien, a la clientela determinada por una cartera de clientes desarrollado en su ciclo de vida.
- b. Turismo On Line: su alcance está limitado por el sector geográfico sobre el cual se extiende la campaña web por internet. Mediante distintas herramientas de marketing y publicidad como “Google Adwords”, una empresa puede direccionar su alcance a un público determinado, por ejemplo, todas las personas que viven en Bahía Blanca. A su vez, una empresa al desarrollar su sitio web estará al alcance de toda persona en el mundo que posea internet. De esta forma, dependiendo del contenido del mismo sitio y de las campañas



de marketing que la empresa desarrolle, el alcance de una empresa on line es territorialmente mucho más extenso.

CUADRO COMPARATIVO

<i>Turismo Tradicional</i>	<i>Turismo On Line</i>
Objetivos distintos entre actores	Un mismo objetivo final
Actores independientes maximizando beneficios de sus propios objetivos	Cadena integrada maximiza beneficios para lograr objetivo general
Empleados con mayor conocimiento de Turismo	Empleados con mayor agilidad operativa
Venta a clientela del barrio y clientes recurrentes	Venta por internet al lugar donde quieren llegar

Conclusiones – Diferencia de Modelos

Del reciente análisis se puede distinguir claramente que:

- El modelo de turismo tradicional tiene una cadena de actores que está mucho menos alineada e integrada que el modelo on line. Esto sucede debido a que una agencia minorista no necesariamente puede tener los mismos objetivos que las agencias mayoristas. Por ejemplo un mayorista puede tener como objetivo desarrollar operaciones en el mercado de Oceanía, mientras que a una agencia minorista sólo le importe vender paquetes al Caribe. O sea, se requiere de un esfuerzo adicional de alineamiento donde un actor debe salir al mercado para encontrar al otro actor que esté buscando desarrollar un objetivo similar. Por el contrario en los modelos on line, la cadena ya está integrada por si misma lo que genera un grado menos de problemática. Si una agencia del modelo online quiere desarrollar su venta en el mercado de Asia, simplemente enfoca sus



recursos a ese destino, negocia buenas condiciones con los proveedores de Asia y enfoca sus esfuerzos de marketing en ese rumbo para sus clientes finales.

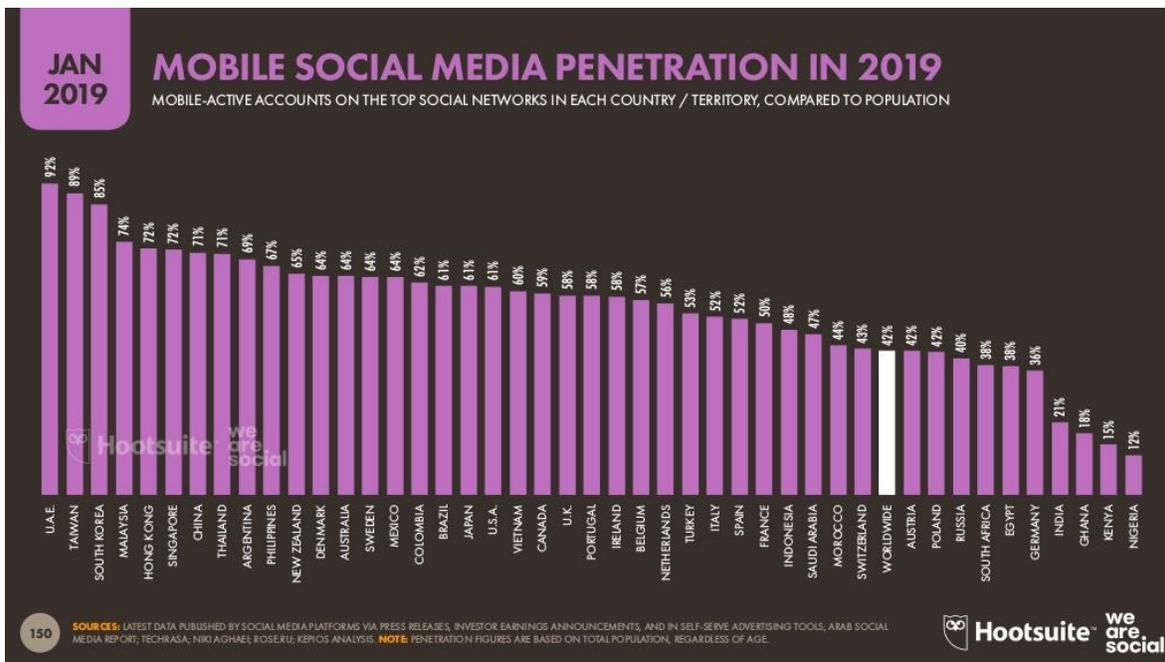
- Como contrapartida, la integración de agentes trae sus inconvenientes. Hay que tener en cuenta que si todo fuese tan simple existiría en el mercado de turismo una única figura que concentre absolutamente todas las actividades. De este modo el dueño de un hotel que por ejemplo se encuentra situado en Cuba, debería efectuar toda la gestión de trato con los clientes en Argentina, asesoramiento, gestión de pagos, transferencias al exterior, y otras actividades. Cada actividad que se desarrolla dentro de la cadena turística tiene su complejidad y es por eso que a lo largo de toda la historia siempre existieron diversos integrantes en el mercado de turismo. La agilidad operativa del modelo online para la venta se encuentra con un gran problema cuando surgen inconvenientes. Por ejemplo si un transfer no fue a buscar a un pasajero en destino, si un hotel está sobrevendido, o bien si un pasajero requiere de un cambio de fecha de viaje teniendo que hacer una reprogramación total de los servicios que tenía contratado. Es aquí donde el modelo tradicional sabe solucionar los problemas operativos con mucha facilidad. Tiene una flexibilidad para solucionar inconvenientes mucho mayor por el propio expertise que tienen sus recursos humanos.
- La venta de servicios por internet rompe con los modelos tradicionales donde el cliente va a una agencia de turismo, transcurre un tiempo determinado donde al mismo se lo asesora, y eventualmente si todo prospera se cierra la operación. El modelo web supone que la agencia virtual posee “n” gestores de venta que están disponibles las 24 horas del día, en cualquier parte del mundo, con la comodidad de que el cliente puede ser atendido desde su casa.



Según “El desarrollo de los sistemas de Ventas turísticos en internet y la influencia de las redes Sociales³”, el 60% de los turistas acceden a internet para obtener información y un gran número ya contrata directamente on line. Esto sugiere sin lugar a dudas que el modelo tradicional de turismo debe de alguna forma adaptarse a las nuevas tendencias si no quiere pasar a la historia.

3.2. Rol de Internet

A continuación, en la Figura VIII podemos observar información estadística donde se puede observar que en la Argentina la penetración de las redes sociales a través de los celulares es muy fuerte (69%) respecto a la media del mundo (42%):



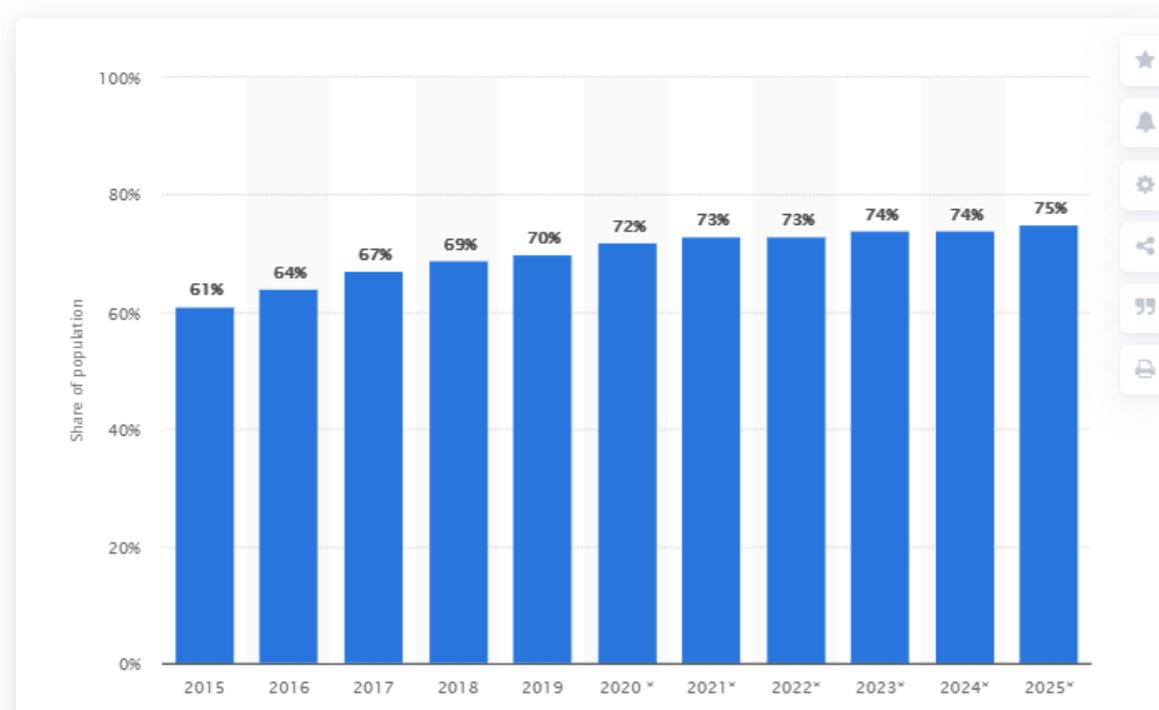
- **Figura VIII: Penetración de Redes Sociales en celulares por País⁴-**

³ El desarrollo de los sistemas de Ventas turísticos en internet y la influencia de las redes Sociales – Martín Cánaves Galarce- Monografía de Graduación Universidad Nacional de Mar del Plata (2009) -

⁴ Fuente: We are Social 2019 Edition.-



Internet user penetration in Argentina from 2015 to 2025

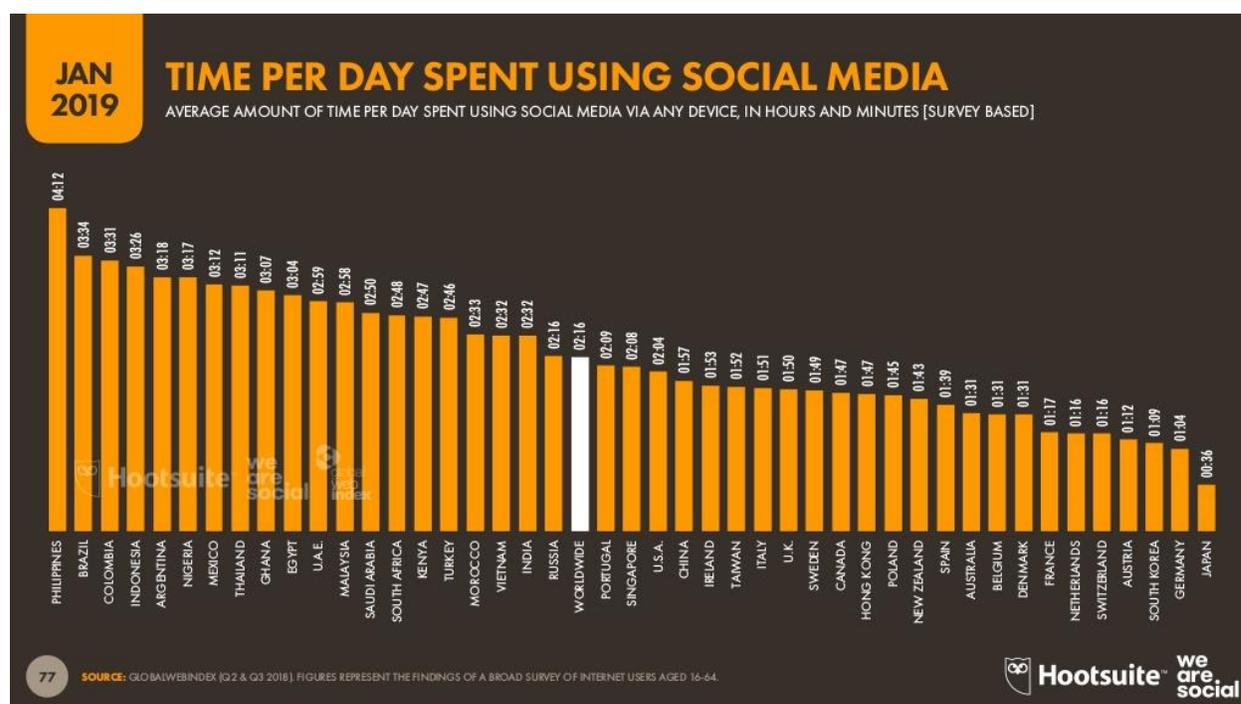


- **Figura IX:** Penetración de Internet en Argentina y su proyección hacia 2025⁵-

En la Figura IX se puede observar un proyección de la penetración del uso de Internet en Argentina hacia el año 2025.

Si observamos la Figura X, podremos ver datos contundentes, donde se expone el promedio de horas diarias que una persona dedica a las redes sociales. Según esta encuesta la Argentina encabeza el ranking con un promedio de 3 horas con 18 minutos diarios, muy superior al promedio mundial de 2 hs y 16 minutos diarios.

⁵ Fuente: Statista 2020 - <https://www.statista.com/statistics/379962/argentina-internet-user-penetration/>



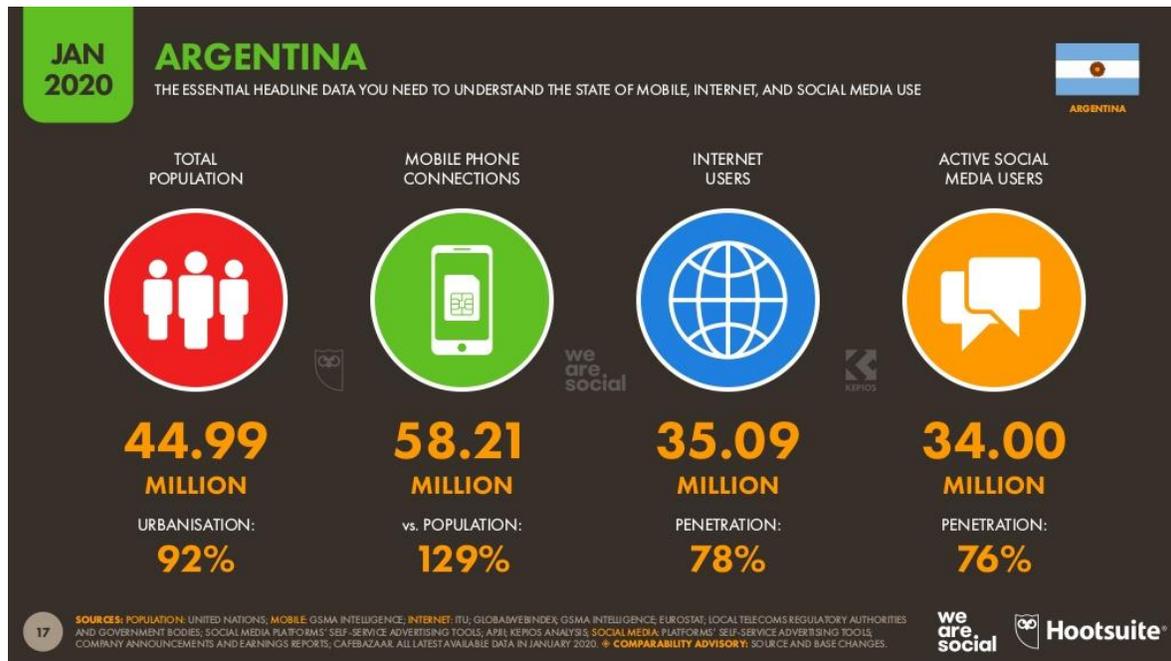
- **Figura X: Horas Promedio por día dedicadas a las Redes Sociales por País⁶**-

Además, datos relevantes provenientes de la misma fuente nos indican que en la Argentina, de una población de 42.610.981 personas, existen 23.543.412 perfiles de Facebook activos, lo que representa 55,25%. Prácticamente una persona de cada dos tiene un perfil en Facebook.

En la Figura XI podemos ver datos estadísticos propios de la Argentina, donde existen 58.21⁷ millones celulares activos lo que representa a un 129% de su población. De esta cifra, el 88% son Smartphones.

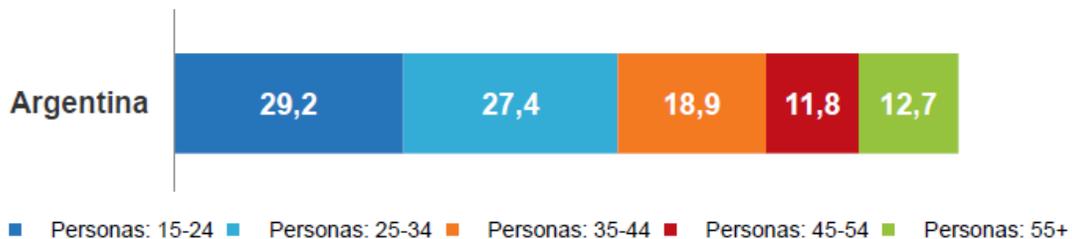
⁶ Fuente: We are Social 2014 Edition.-

⁷ Fuente: Datareportal 2020.-



- **Figura XI:** Información sobre el uso de internet, redes sociales y celulares en la Argentina -

Otro dato importante a tener en cuenta es la composición de edades de las personas que ingresan a internet. En la Figura XII se puede observar que un 56% de esta población corresponde a personas de menos de 34 años de edad.



- **Figura XII:** Composición porcentual del total de visitantes de Internet ⁸-

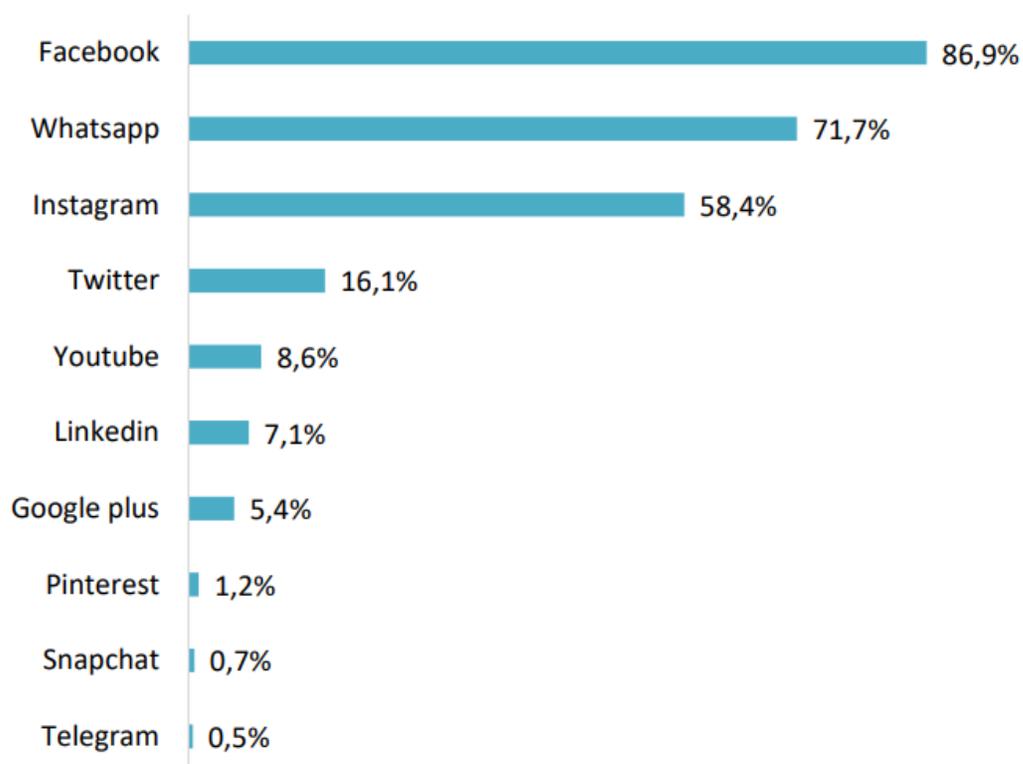
Esto hace suponer que si una agencia de turismo tradicional no efectúa cambios en su forma de operar tenderá a quedarse con una clientela de personas con

⁸ Fuente: Comscore Media Matrix – Agosto 2013.-



edades mayores a 35 años. Aquí es donde se remarca la importancia de la influencia de Internet y las Redes Sociales en el turismo.

En el estudio que se puede observar en la Figura XIII, señala la segmentación de las distintas redes sociales que utilizan las agencias de viajes:



- **Figura XIII:** Porcentaje de agencias de viajes, según red social utilizada – Año 2018⁹-

Aquí se puede observar la preponderancia de Facebook, seguido muy de cerca por Whatsapp e Instagram. Facebook por lo general es una red social utilizada por gente más grande, Instagram por los más jóvenes y Whatsapp es usada por todas las edades, pero con una función distinta ya que logra una comunicación B2C mucho más directa y fluida.

⁹ Fuente: Comscore Media Matrix



Todas estas encuestas lo que demuestran es que en la Argentina la presencia de Internet y de las Redes Sociales es muy fuerte y deben ser tomadas seriamente en cualquier tipo de negocio que uno emprenda. Teniendo en cuenta que el rubro del turismo ya comenzó esta transición con ejemplos claros como TripAdvisor y Booking.com, en la Argentina este cambio todavía está en el inicio de su ciclo de vida, con lo cual es de esperar que el modelo actual de turismo, o como llamamos anteriormente, el Modelo Tradicional comience a adaptarse a este nuevo contexto introduciendo diversos cambios en su gestión de operaciones.

3.3. Funcionamiento de una Agencia de Viajes Tradicional

Una agencia de viajes tradicional se compone por lo general por un área de ventas que dispone de vendedores altamente capacitados, con varios años de experiencia, un área de administración que gestiona las cobranzas, pagos y facturación, un departamento de aéreos que gestiona las reservas aéreas de los pasajeros y eventualmente sectores de soporte como cadetes, auxiliares y back office.

El flujo tradicional de un cliente que llega a la agencia de viajes se inicia cuando el mismo solicita asesoramiento y cotización sobre los distintos destinos. Aquí interviene el sector de ventas hasta que la operación se cierra. Luego interviene el sector de administración en las cobranzas, quien luego gestionará el pago de los servicios al proveedor. Por último, se entregan los vouchers al cliente y finaliza la gestión. Luego hay un servicio de postventa que incluye el seguimiento del viaje y atención ante eventualidades o reprogramaciones.

Por otro lado, existe un flujo paralelo en todo este circuito. Cuando el cliente solicita información al vendedor, este recurre en parte a su experiencia o conocimiento y parte al proveedor (Operador Mayorista) de servicios de donde puede obtener información sobre los distintos destinos. Por lo general el contacto



en la Operadora Mayorista es un experto que conoce muy bien el destino en cuestión y sobre el cual el vendedor de la agencia puede enriquecer su conocimiento y el producto a ofrecer al cliente final.

La clientela de una agencia de este tipo, por lo general estable, salvo en los casos de agencias de un tamaño considerable donde se realizan fuertes campañas publicitarias y se obtienen nuevos clientes. Otra fuente de posibles compradores es por medio de recomendaciones de personas que ya son clientes de la agencia (recurrentes). Por lo general la inversión que estas realizan en internet o redes sociales es básica o nula.

Desde el punto de vista de los productos ofrecidos por una agencia de viajes se distinguen las siguientes alternativas:

- Tickets aéreos
- Hoteles
- Seguros de Viajes
- Paquetes turísticos
- Renta de autos

Desde el punto de vista de la demanda de una agencia de viajes tradicional, suponiendo que esta se dedica exclusivamente a clientes que buscan viajar en sus vacaciones, claramente la misma tendrá una estacionalidad bien marcada en los momentos previos a las vacaciones de verano, y una estacionalidad menor en los momentos previos a las vacaciones de invierno. De esta forma es claro que será necesario realizar los esfuerzos correspondientes para acaparar la mayor cantidad de clientes en los momentos pico y sostener la estructura de costos en los momentos de menor actividad.

3.4. Funcionamiento de las Agencias de Viajes On-Line



Como se mencionó en el Punto 1 “Introducción”, una Agencia de Viaje On Line tiene un esquema de funcionamiento similar a una Agencia de Viajes Tradicional, con las siguientes diferencias:

- Su modelo de negocio está basado en una plataforma WEB donde los clientes mismos son los que eligen los servicios a contratar. Existe un auto-asesoramiento donde lo único que hacen estos portales es poner calificaciones del estilo “puntuación de 1 a 5”. Esto supone una menor necesidad de recursos humanos experimentados en turismo.
- El fin de estos modelos de negocios no es que el pasajero tenga asesoramiento y seguimiento continuo, sino agilidad y escala de operaciones. Esto supone una mayor cantidad de recursos operacionales destinados no al asesoramiento en turismo, sino a rapidez operativa.
- Reconocen que la inversión en Internet, Redes Sociales y Marketing es muy importante, buscando llegar a un gran mercado objetivo con el menor esfuerzo posible.
- Es un negocio de escala con escasa rentabilidad por operación.
- Al tener un gran volumen de dinero girando (mucho mayor al de las agencias tradicionales), el manejo de ese gran flujo se transforma en un negocio financiero.

De esta forma, en función de lo mencionado en el Punto 5 “Rol de Internet”, el público target es un segmento de menor edad promedio al de las Agencias de Viajes Tradicionales.

Actualmente existen diversas opciones de Agencias de Viajes On Line, muchas de ellas empresas globalizadas que no tienen oficinas ni punto de facturación en la Argentina como Booking.com, TripAdvisor, Expedia, y otras que sí como Despegar.com, que luego expandieron su negocio a otras partes del mundo. En relación a esto, hay que tener en cuenta un punto muy importante. Toda empresa que quiera venderle a personas en la Argentina, no teniendo facturación y cobranzas en el país se verá obligada a cobrarle al cliente en el exterior. Esto



supone para el cliente que si paga con su tarjeta de crédito, se le debitará en moneda extranjera, no teniendo el beneficio de la financiación analizado en el punto 4. “Bancos”, como así también, le estará comprando servicios a una empresa radicada en el exterior. Cualquier problema legal que tenga con la compra del servicio, puede que recurra a Defensa al Consumidor, pero quizás esta empresa a la que le compró no tenga representantes en el país, con lo cual su reclamo tiene altas probabilidades de quedar en la nada.

Lo contrario ocurre cuando una Agencia de Viajes Online está radicada en la Argentina como Despegar.com, que sí es una persona jurídica en el país, y lógicamente puede acceder a los beneficios de tener facturación y financiación a través de bancos locales para sus clientes.

Analizando esta comparación desde otra perspectiva, la Argentina es un país donde las empresas en general deben sortear distintos obstáculos para poder llevar adelante sus negocios. La legislación laboral e impositiva de la que comentaremos posteriormente hace que tener un negocio físico en nuestro país de cualquier rubro sea una experiencia no apta para cualquier persona.

De esta forma, volviendo a la comparación anterior donde mencionábamos la ventaja de tener presencia física en la Argentina para desarrollar el negocio, debemos ahora recalcar la gran desventaja que estas tienen ya que deberán pagar un costo laboral extremadamente mayor a aquellas que no tienen presencia en el país. La flexibilidad y creatividad que se requiere para poder cumplir con el pago de todos los impuestos y sortear desafortunados acontecimientos de acciones legales desproporcionadas, es simplemente una gran aventura para el empresario/emprendedor argentino.

Resumiendo, empresas como Despegar.com tienen una mejor llegada a los clientes desde el punto de vista de la financiación y legal que por ejemplo Expedia o Booking.com. Sin embargo, para estas empresas online hay que colocar en la balanza y analizar si este mayor caudal de clientes se justifica en contraposición



de los grandes esfuerzos que hay que hacer para sortear los obstáculos laborales y jurídicos del país.

Otro aspecto a analizar es cómo estas Agencias de Viajes On Line se insertaron en el modelo de negocio tradicional y le robaron marketshare a los clásicos Operadores Mayoristas y Agencias Minoristas.

Según Cesar López en su artículo “Booking y Expedia: grandes intermediarios en el negocio hotelero”¹⁰, la historia de los intermediarios en el turismo antes estaba dada por los Tour Operadores mundiales. Ahora con nuevas modalidades ese rol está siendo tomado por los nuevos dominadores on line como Booking y Expedia. Según él: *“Mientras los impulsores de toda innovación sean los intermediarios, esa innovación nunca tomará el esperado camino de la desintermediación”*. En el artículo se destaca que por más avanzadas que parezcan las plataformas de redes sociales, cuponerías, no hay nada de innovador detrás en cuanto al modelo de mercado. Según el entrevistado el círculo vicioso es siempre el mismo y se compone de la siguiente forma:

- a) El hotelero siempre necesita clientes. Necesita volumen.
- b) El intermediario ofrece clientes y el hotel accede encantado.
- c) Nunca son suficientes los clientes. Son muchas camas, el año es largo y los costos fijos presionan.
- d) Un intermediario ofrece más clientes a cambio de más comisión y menor precio
- e) Los hoteles de la competencia también necesitan más clientes y acceden al mismo modelo.
- f) El intermediario alienta la competencia entre hoteles para bajar el precio y subir la comisión.
- g) A corto plazo funciona. Llegan más clientes, tomados de hoteles de la competencia.

¹⁰ http://www.hosteltur.com/123410_booking-expedia-grandes-intermediarios-negocio-hotelero.html (14-Julio de 2011)



- h) A largo plazo los clientes no crecen porque los demás hoteles reaccionan y hacen lo mismo.
- i) El hotelero cada vez paga más al intermediario para conseguirle clientes.
- j) Los clientes perciben el mensaje de que, para reservar, hay que acudir al intermediario.
- k) Intermediario reinvierte la enorme comisión en distribución y publicidad.
- l) El hotelero no invierte la misma cantidad en las mismas acciones para su venta directa
- m) El intermediario, alimentado por el hotel gana cuota.
- n) La venta directa del hotel carente de esa misma inversión, pierde cuota.

Lo que menciona el artículo en cuestión y en lo que se muestra en la práctica, es que los intermediarios en la “Era Clásica o Turismo Tradicional” eran los Tour Operadores o Agencias Minoristas. Con la revolución de Internet y las redes sociales no ha cambiado nada, sino que el rol del intermediario rompió el monopolio y ahora estas plataformas como Expedia, Booking o AirBnb son nuevos intermediarios que compiten con los tradicionales, como así también, las mismas cadenas hoteleras se han animado a ofrecer su venta directa. Se ha generado una mayor competencia por vender el mismo servicio, donde el objetivo es vender capacidad de camas y asientos de avión, tendiendo a disminuir los precios y markups.

3.5. Sistemas de Gestión y Administrativos

La industria turística tiene una gran falencia a nivel Sistemas de Gestión y Administración. Al ser la Argentina un país con tantas regulaciones e impuestos, no hay muchos sistemas globales que se adapten a lo que necesita un agente turístico local. Sí existen sistemas que son muy buenos, pero son desarrollos tecnológicos propios que efectúan las grandes empresas de turismo por su cuenta y no están comercialmente disponibles para todos. Algunos que se usan actualmente como Vstour, Aptour, Icix y varios más, pero luego de testear muchos



de ellos, las conclusiones que se pueden obtener es que son poco flexibles, de interface antiguo y el análisis de datos que se puede extraer de los mismos tienen formatos de reportes difíciles de exportar o de organizar para poder tomar conclusiones y tomar posteriores acciones de gestión.

En el contexto de nuestro país, donde el costo laboral es muy alto, es necesario disponer de herramientas tecnológicas que faciliten las tareas de los vendedores y del sector administrativo para tener mayor capacidad operativa. Ocupar el tiempo del recurso humano en entender cuánto pagaron unos pasajeros, a qué tipo de cambio, cuánto le resta abonar y cuáles son los impuestos que pagaron y los que le faltan abonar, parece algo sencillo. Pero en la Argentina hay variantes como pagar en pesos a un Dólar Oficial, a un Dólar Turista, pagar en dólares físicos, pagar en pesos con un interés determinado según el plan de cuotas que existía en cierto momento y que luego se modificó. Comenzar a pagar un paquete y que luego se imponga un nuevo impuesto. Todo esto requiere de un análisis que para cualquier operador de ventas no es sencillo. Si además de esto tienen que usar el tiempo para vender, podemos decir que el día no alcanzaría para realizar todas las tareas que deben realizar.

Nuevamente, si una Pyme de Turismo quiere crecer en el contexto local, debe que invertir en tecnología. Aunque los sistemas tengan falencias, deben encontrar aquel que mejor se adapte y que le brinde la mayor versatilidad de funciones posible. Es altamente recomendable realizar un exhaustivo estudio de todos los sistemas disponibles porque una mala decisión será costosa. Tener datos estadísticos correctos es vital para saber qué acciones de marketing realizar. Poder determinar el punto de equilibrio correcto del negocio gracias al input de datos en el sistema es vital para saber cómo uno está performando.

Otro punto importante para toda empresa es tener un manual de procedimientos. Un sistema administrativo y/o de gestión que tiene datos cargados de forma incorrecta nunca va a poder arrojar outputs que efectivamente sirvan. Para que una orquesta suene bien, por más que tenga a los mejores músicos requiere de un



director de orquesta que ordene cuándo debe intervenir cada músico y de qué forma debe hacerlo. En el caso de una empresa es importante que exista un procedimiento que esté documentado para que cada miembro de la misma sepa cómo hacer su tarea correctamente, y ante cualquier duda pueda revisarlo para rápidamente transitar ese momento y que no se realice una tarea de forma incorrecta que luego pueda traer otros inconvenientes.

Para concluir, si una Agencia Tradicional quiere sobrevivir y transitar una transformación hacia el mundo moderno, deberá sistematizar sus procesos y tener un sistema donde pueda cargar todas sus operaciones. Con ello logrará velocidad operativa en sus equipos de comerciales y podrá tomar mejores decisiones a futuro. De no tomar este camino puede ser que la empresa logre subsistir, pero probablemente alcance una barrera máxima operativa donde no pueda seguir creciendo, y donde también desperdicie mucho tiempo en tareas poco productivas.

3.6. Bancos – Roles

Las entidades bancarias en Argentina en estos últimos años han sido fundamentales para promover el consumo de paquetes turísticos mediante pago con tarjeta de crédito. Los consumidores se han inclinado hacia estos medios de pago ya que la creciente inflación, devaluación y otra serie de factores hacen pensar al consumidor que su poder de compra día a día pierde valor. Ante la falta de oportunidades de inversión, los consumidores se vuelcan a este tipo de gastos, como así también a los automóviles. Por otro lado, la aparición de los bancos sumado a la disminución de tarifas aéreas gracias a mayor cantidad de frecuencias y rutas aéreas al país, generaron que un sector que nunca viajaba comience a salir del país. Muchas personas que antes veraneaban en centros turísticos argentinos decidieron endeudarse para tomar un avión y pasar una semana por ejemplo en Brasil. Como hemos observado en la Figura V, entre el año 2014 y 2016 fue cuando más se dio este fenómeno, casi duplicando la cantidad de turistas que salieron del país.



La Argentina es un país en el que los gobernantes le piden a su pueblo que ahorre en la moneda local (actualmente el peso), sin embargo la historia muestra que la moneda local ha perdido su valor a lo largo del tiempo. El humorista Tato Bores mencionaba: *"A este Peso Moneda Nacional le arrancaron dos 0 con este otro Peso Ley 18.188. A este le arrancaron otros cuatro ceros con este otro Peso Argentino. Y como si esto fuera poco, le sacaron tres ceros más con este Austral. O sea que le extirparon nueve ceros a este pesito (el Peso Moneda Ley) de acá adelante"*¹¹.

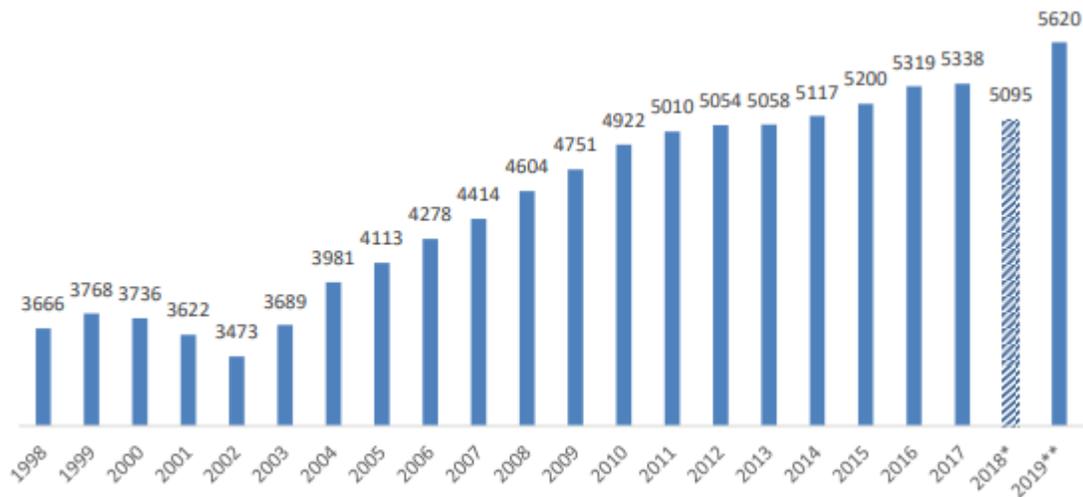
Es precisamente por este último punto, que para cualquier argentino, la sensación de "evaporación" del valor del dinero es algo que lo distingue de cualquier habitante en la faz de la Tierra, lo cual genera un pensamiento medio en la sociedad, que comprar un paquete turístico, o un pasaje aéreo en largas cuotas, sea una inversión, cuando en realidad no lo es. Justamente lo que está sucediendo es una apuesta futura contra la devaluación de la moneda local. Quizás este sea un motivo por el cual se vean tantos argentinos por el mundo.

Más allá de estas condiciones de inestabilidad económica, en función de los distintos períodos históricos del país, se generan ámbitos más favorables o más hostiles. Lo cierto es que la financiación es un pilar fundamental para cualquier tipo de agencia de turismo, ya sea una del modelo que llamamos Tradicional o del modelo On Line, y sobre todo en un país como la Argentina.

3.7. Legislación laboral, peso impositivo y su influencia en los recursos humanos de una Agencia de Viajes

En primer lugar, en la Figura XIV se pueden ver la cantidad de Agencias de Viajes anualmente registradas.

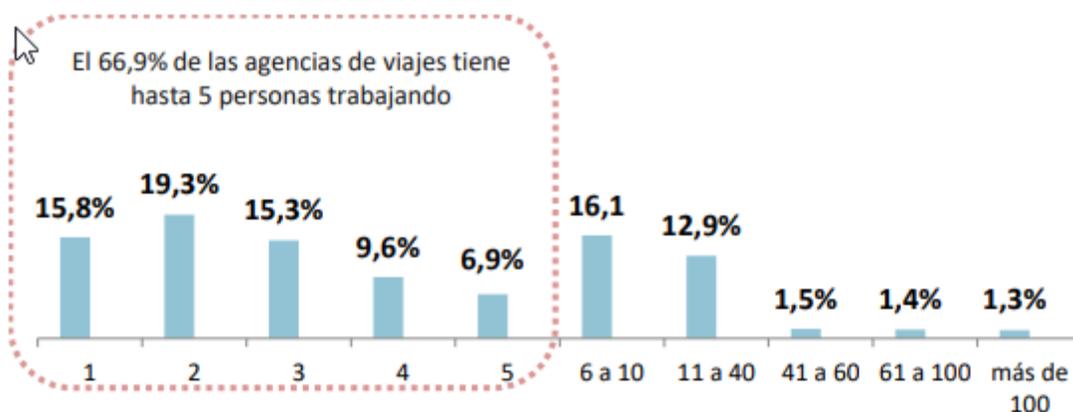
¹¹ *Los monólogos de Tato Bores sobre el dólar y la devaluación que no pierden vigencia con el paso de las décadas (31/8/18 - INFOBAE) -*



- **Figura XIV:** Cantidad de agencias de viajes registradas en el Registro Nacional de Agencias de Viajes¹²-

Notas del gráfico: dato de octubre 2018. No puede tomarse como válido por inconvenientes producidos durante la implementación de cambios en los procesos de alta y baja en el Registro Nacional de Agencias de Viajes.

Por otro lado, se puede ver en la Figura XV la cantidad de empleados que tiene porcentualmente cada agencia.



¹² Fuente: Anuario OEA.TUR 2018 - FAEVT.
<http://www.faevt.org.ar/observatorioturistico/descargas/OEATUR%20Anuario%202018.pdf>



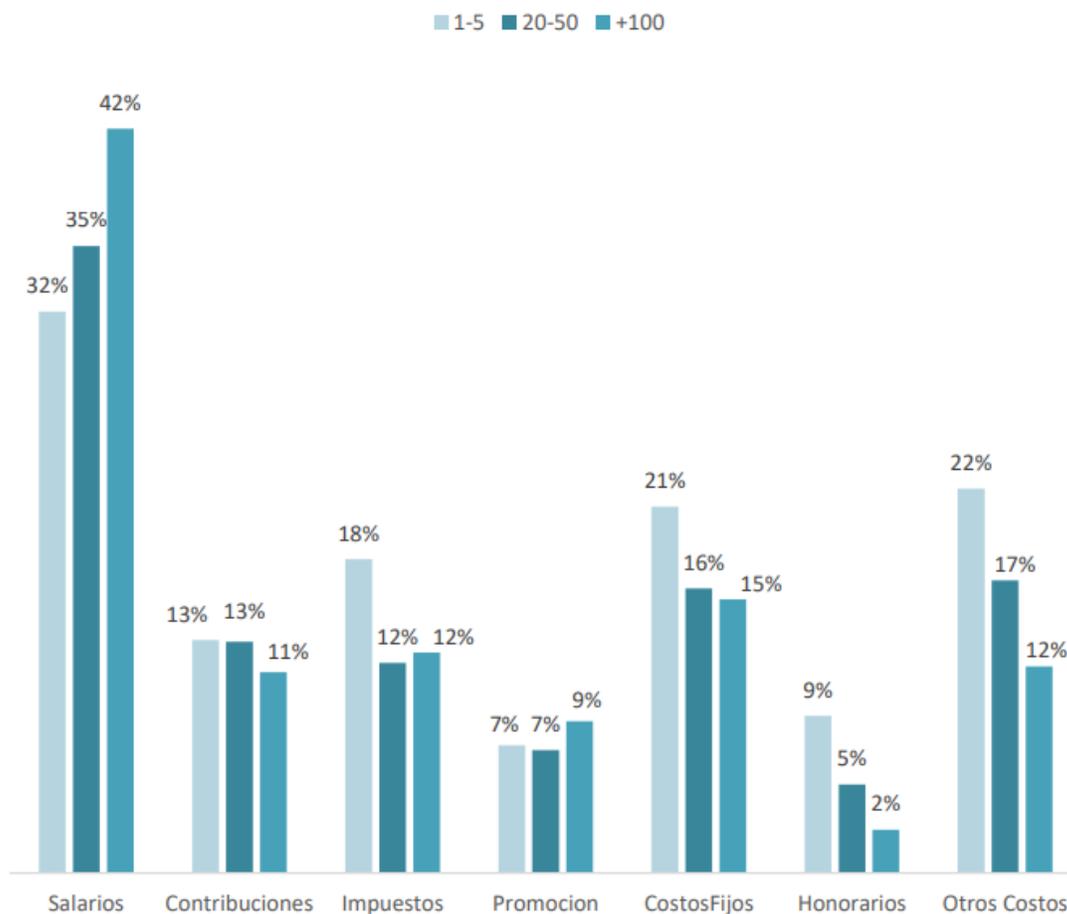
- **Figura XV: Portcentaje de agencias de viajes según personal ocupado – Año 2018¹³-**

Como se puede observar, casi el 70% de las mismas tiene como máximo 5 empleados, y de ese porcentaje, el 50,4% emplea hasta 3 empleados. Esta tendencia deja una conclusión contundente en el mercado del turismo. Hay muchas empresas con poca cantidad de empleados. Según el informe del Observatorio Turístico de FAEVYT (Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo), para agencias que tienen entre 1 y 5 empleados, los salarios tienen una participación promedio de 32% en el costo total de las agencias de viaje, pero a medida que comienzan a crecer en la cantidad de empleados, este costo comienza a aumentar a una participación promedio del 42%, en agencias grandes con 100 empleados.

Por otro lado, el componente impositivo en la estructura de costos promedio en las agencias más pequeñas es del 18%, mientras que en agencias de más de 20 empleados esta cifra disminuye al 12%, debido a que logran efectos de escala que le permiten disminuir el peso en su estructura de costos.

Lo mismo sucede en el caso de los costos fijos, los cuales tienen un peso promedio del 21% sobre los costos totales para las pequeñas agencias y disminuye a 16% aproximadamente para agencias medianas y grandes. En la Figura XVI se puede observar un resumen de los costos de una agencia de viajes dependiendo de su tamaño.

¹³ Fuente: Anuario OEA.TUR 2018 - FAEVYT.
<http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/descargas/OEATUR%20Anuario%202018.pdf>



- *Figura XVI: Estructura de costos de una Agencia de Viajes según cantidad de Empleados. % sobre el total de los costos – Año 2018¹⁴-*

El negocio de las agencias de viajes tiene un rol intermediario entre los clientes finales y los proveedores del servicio “físico” (o prestadores) de lo que el cliente contrata, como ser, hotelería, asientos de avión, asistencia al viajero, etc. Por lo tanto cada agencia debe lograr maximizar su beneficio encontrando un equilibrio de su fuerza laboral, acorde a su caudal de público que atiende y al que pretende llegar.

¹⁴ Fuente: Anuario OEA.TUR 2018 - FAEVT.
<http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/descargas/OEATUR%20Anuario%202018.pdf>



Si nos referimos a la Legislación Laboral, en la Argentina se tiene uno de los sistemas quizás más restrictivos en el mundo para que un empleador decida tomar empleados. Para empezar, la carga salarial es muy alta, también si un empleador decide que un empleado no rinde lo suficiente y quiere reemplazarlo por otro, el costo de despido es muy alto. Es por ello que cualquier empleador a la hora de tomar un nuevo empleado en un negocio de intermediación deberá pensar muy bien su decisión y quizás sea uno de los motivos por los cuales las empresas de viajes en su gran mayoría tengan tan pocos empleados.

Otro motivo por el cual las agencias tienen pocos empleados en su mayoría es que el mercado de turismo tiene mucha volatilidad y sobretodo en la Argentina. Hay momentos en los que la venta toca picos, y momentos en los que se frena a cero la venta. Ejemplos de esto es cuando las personas perciben que se va a implantar un nuevo impuesto, o bien que se viene una nueva devaluación del peso, la venta se dispara y los empleados tienen que dar lo mejor de sí para acaparar la mayor cantidad de ventas. Luego cuando el impuesto es un hecho o la devaluación se produjo, la venta disminuye a cero.

Asimismo, considerando que el mercado del turismo es un mercado que está en plena transición entre los dos modelos presentados, la realidad es que los profesionales del rubro también están en una transición. Por un lado están los empleados que tienen años en el rubro, con mucha experiencia y conocimiento de destinos, como así también muchos jóvenes que se están insertando en este mercado, con mucha menor experiencia pero mayor capacidad operativa para manejar temas de tecnología. Es aquí donde aparece una gran choque de culturas que provoca una crisis en las agencias de viajes tradicionales. El dilema planeado entonces sería si una agencia de viajes tradicional quiere evolucionar hacia un modelo OnLine o algo intermedio, tiene una barrera muy fuerte que es el costo de recambio de sus recursos humanos. Hoy en día tendrán entonces que elegir entre capacitar y adaptar su fuerza laboral a las nuevas tendencias, o bien, afrontar el costo de recambio de personal que es realmente alto. De no tomar ninguno de



estos dos caminos, la agencia seguirá probablemente en el modelo tradicional, pero su público objetivo será cada día menor.



MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En el presente trabajo se utilizó una metodología de investigación descriptiva. A través del análisis de distintas fuentes bibliográficas, encuestas y organismos relacionados con el turismo, se describió lo sucedido en esta industria ante el impacto de dos agentes externos como fueron las OTA's y la aparición de tecnología en un mercado acostumbrado a una única forma de hacer las cosas.

En primer lugar para entender cómo estos dos factores afectaron a las agencias de viajes tradicionales, lo primero que se buscó es entender el mercado internacional de viajeros mundiales. Con ello se logró dimensionar cuales son los grandes players de cada región y tomar noción de su tasa de crecimiento versus la de otros mercados o el PBI mundial.

Posteriormente mediante fuentes secundarias de información como publicaciones de la UNWTO (Organización Mundial del Turismo), estadísticas del Banco Mundial, INDEC, Cámara Argentina de Turismo, y distintas publicaciones sobre temas específicos relatados en el presente trabajo, se describió el funcionamiento de la industria, sus particularidades y las oportunidades de crecimiento que tiene.

Luego se mencionaron las diferencias principales entre los dos modelos de turismo que se plantearon en el trabajo y esto dio lugar a narrar la historia de las principales empresas “.com” que gestaron este proceso de cambio, como lo fueron Despegar.com, Booking.com, Tripadvisor y Airbnb.

Una vez finalizada la etapa inicial de investigación de datos, se recurrieron a las fuentes primarias de información que son personas que se desempeñaron por mucho tiempo en el mercado y a través de entrevistas nos dieron su visión sobre la irrupción de las OTA's y la tecnología para romper el status quo. Estas



entrevistas sorprendentemente fueron concluyentes, todas viendo el lado positivo de este cambio en el mercado.

Finalmente con toda la investigación se propusieron recomendaciones para que las agencias tradicionales puedan transitar estos cambios y adaptarse a una industria que evidentemente evoluciona, y probablemente lo siga haciendo en el futuro.



CAPÍTULO V: ENTREVISTAS A GRANDES PLAYERS DEL MERCADO

Con el objetivo de entender mejor el fenómeno que se dio en la transformación de la industria del turismo se efectuaron tres entrevistas a diversas personas pertenecientes a la cadena turística.

Lo que se buscó con estas entrevistas es conocer la opinión de personas que transitaron en carne propia el cambio de paradigmas, vivieron este proceso de aparición de las OTA's y la tecnología para modificar la forma tradicional de trabajar a la que el mercado estaba acostumbrado. Sorpresivamente para muchas personas que piensan que la aparición de estos actores tuvo un efecto negativo para la industria, por el contrario las respuestas que nos dieron los entrevistados demostrarán que hay un consenso en que el efecto que se logró fue muy positivo.

El primer entrevistado es Pablo Bazzetti, Gerente General de All Seasons, Operadora Mayorista de años en el mercado con manejo de operaciones en todo el mundo, con fuerte foco en Brasil, Caribe, Estados Unidos y Europa.

Luego entrevistamos a Héctor Álvarez, Business Development Director para Argentina, Uruguay y Paraguay de la cadena hotelera Iberostar. Iberostar tiene actualmente 43 propiedades en América, 49 propiedades en Europa y 10 propiedades en África.

Finalmente la última entrevista es a Fernando Decundo, representante comercial de la cadena internaciones AM Resorts que tiene 57 hoteles en todo el mundo. Entre ellos los hoteles Dreams, Sunscape, Reflect, Breathless, Secrets, Zoetry y otros.

A continuación podremos observar 3 cuadros que corresponden a las preguntas que se efectuaron a los entrevistados, de modo de poder comparar las respuestas. En el Anexo I se encuentra el contenido completo de las encuestas.



Entrevistado	Empresa	¿Cómo afectó la aparición de OTA's al Turismo Internacional?
Pablo Bazzetti	All Seasons	Provocó la masificación de los viajes. Nuevos sectores sociales accedieron a viajar al exterior. Reducción de tarifas a nivel mundial
Héctor Álvarez	Iberostar	Mayor población accedió a los viajes y reducción global de tarifas de los servicios turísticos
Fernando Decundo	AM Resorts	Las OTA's dieron respuesta a un público que quería autogestionar su viaje. Dio la posibilidad de llegar a mercados mucho mayores

- **Cuadro 1: Pregunta 1** -

En el Cuadro 1 podemos observar que la respuesta de los tres entrevistados tienen un consenso en que la aparición de las OTA's, generaron que más cantidad de personas tengan acceso a un viaje al exterior. La disminución de tarifas tanto en aéreos, hotelería y otros servicios provocó que clases sociales que no podían acceder a un viaje internacional puedan hacerlo.

Entrevistado	Empresa	Cambios que las OTA's produjeron en las agencias tradicionales
Pablo Bazzetti	All Seasons	Personas eligen dónde comprar el viaje y buscan lo que ellas mismas quieren, no lo que ofrece el mercado.
Héctor Álvarez	Iberostar	Obligó a las agencias tradicionales a digitalizarse y a "empatar" la oferta en precios que brindaban las OTA's.
Fernando	AM	Las agencias tradicionales deben adaptarse a los



Decundo	Resorts	cambios tecnológicos en la forma de compra de los viajes. Tienen que amigarse con la situación y aprovechar para usarlo como un efecto positivo
---------	---------	---

- **Cuadro 2: Pregunta 2** -

En el Cuadro 2, lo que surgió de las respuestas son básicamente dos puntos. El primero es el cambio en la forma en que una persona compra un paquete. Anteriormente la agencia de viajes promocionaba paquetes y el pasajero tenía la opción de elegir entre un conjunto de opciones que habían disponibles. En el nuevo modelo el pasajero investiga a dónde quiere ir, y solicita a la agencia lo que quiere.

El segundo punto que se remarcó es la necesidad de que las agencias de viajes adopten los adelantos tecnológicos que brindan las OTA's y tiendan a imitarlas. Por otro lado como mencionó Héctor Álvarez, al igual que sucede con Mercado Libre que es una empresa utilizada como benchmark natural para comprar productos, las OTA's vendrían a imponer precios para los servicios turísticos y las agencias tienen que tener precios similares o mejores para poder competir.

Entrevistado	Empresa	Futuro del Turismo Postpandemia
Pablo Bazzetti	All Seasons	Reducción de frecuencias y rutas aéreas. Acostumbrarnos nuevamente a viajar con escalas. 3 a 4 años de transición para volver a los niveles de viajes que teníamos antes de la pandemia
Héctor Álvarez	Iberostar	En los primeros 2 a 3 años las estructuras turísticas tendrán una gran contracción. Ajuste de programas a viajes locales, menor rentabilidad. Luego vendrá un período muy próspero, pero las empresas deberán soportar este período de transición
Fernando Decundo	AM Resorts	No habrá muchos cambios. Como sociedad no hemos aprendido la importancia del cuidado del medio



		ambiente. Una vez que aparezca la vacuna todo volverá a ser como antes. Para las agencias de viajes es una gran oportunidad para captar pasajeros descreídos y perjudicados por la gestión de las OTA's en esta pandemia.
--	--	---

- **Cuadro 3:** Pregunta 3 -

Respecto al futuro del turismo, según lo que se consultó en el Cuadro 3, al finalizar la pandemia surge que el mercado tardará en recuperarse. Volver a llenar aviones será un proceso gradual que requerirá primero encontrar la vacuna para el Coronavirus, y luego gradualmente que las aerolíneas comiencen a recuperarse para volver a retomar las rutas aéreas y frecuencias que la pandemia eliminó. En cierta forma como remarca Pablo Bazzetti en la entrevista, por unos años, el mundo estará lejos, desconectado, probablemente con procesos de cambio muy grandes hasta que logre cierta estabilidad.



CAPÍTULO VI: PROPUESTAS PARA LA RECONVERSION DE UNA AGENCIA DE VIAJES TRADICIONAL

A lo largo de la presente tesis hemos ya comentado sobre la problemática que sufren las agencias tradicionales ante la aparición de las OTA's y la nueva tecnología que provocaron una irrupción en su normal funcionamiento.

Por tal motivo en este capítulo enumero las propuestas que considero son vitales para poder no solo sobrevivir antes los cambios, sino a tener una fortaleza ante la volatilidad que tiene este mercado por motivos que ya mencionamos.

A. Recursos Humanos

Como pudimos observar en las encuestas anteriores, las agencias de viajes al año 2018 en su mayoría son Pymes de muy pocos empleados. La industria del turismo, y sobretodo el mercado de las agencias de viajes es un sector que vive de la intermediación y gana exclusivamente con las comisiones por venta. Si se acerca un mal momento económico los ingresos caen y es necesario sostener la estructura.

Por tal motivo es crítico tener la estructura de personal justa. De ser necesario es preferible tener menor personal al necesario y en ciertas ocasiones se perderán ventas por ello, pero lamentablemente la ley y los costos laborales de tener empleados ociosos en este rubro es realmente imposible de sostener.

Por otro lado el personal que posea la empresa tiene que ser “multi-tasking”, o sea que pueda reemplazar o ayudar fácilmente el trabajo de otra persona ante cualquier inconveniente que surja. Es fundamental que los empleados estén plenamente capacitados en las actividades que deban realizar para garantizar un buen nivel de producción en operaciones, y por consiguiente, en procesamiento de ventas.



Las agencias de viajes tienen la posibilidad de invertir recursos en publicidad online. La ventaja que esto tiene es que cada día las empresas pueden regular la cantidad de publicidad que quieren invertir. De esta forma uno se puede imaginar un ecosistema similar a una canilla de agua de dos factores, “inversión publicitaria” y “horas disponibles de los empleados”. Cuando se abre la canilla de agua, comienzan a llegar consultas de potenciales clientes y los empleados llegan a un nivel de ocupación determinado. De esta forma una empresa deberá graduar hasta dónde quiere abrir esa canilla, ya que necesitará tener empleados que operativamente puedan responder. De esa decisión que se tome, dependerá la cantidad de empleados que una empresa necesite tener, y por consiguiente, el riesgo empresario que quiera correr.

B. Plataforma WEB

Para poder competir en el mundo Online es necesario que la agencia tenga una página web que sea práctica para el usuario y que contenga básicamente todas las funcionalidades que poseen los sitios web de las OTA's como Despegar.com. El desarrollo de una web por la propia agencia de viajes es una opción. Probablemente no sea la alternativa más económica y ya existe en el mercado muchos desarrolladores de sitios web de “Marca Blanca”, donde la estructura es similar para todos los usuarios, pero cada agencia puede customizar cada parte del sitio a su gusto.

Aquí es importante invertir tiempo en evaluar todas las alternativas que brinda el mercado para seleccionar la opción que mejor se adapta a los productos que se pretende ofrecer.

Esta elección parece ser algo simple, pero realmente es muy importante ya que marcará la imagen de la empresa y elegir una mala opción puede hacer perder ventas, y por otro lado puede que para los propios empleados sea engorroso su uso y disminuya el nivel operativo que justamente es lo que se necesita maximizar.



C. Sistematización de Procesos

Como mencionamos anteriormente, con el objetivo de ganar la mayor velocidad posible en las operaciones, es necesario que los procesos que realiza cada empleado estén correctamente sistematizados. Es ideal contar con un manual de procedimientos para que ante cualquier duda cada empleado pueda recurrir a él y saber cómo manejarse. Que todos los empleados conozcan sus roles ayuda a generar una armonía en el funcionamiento general de la empresa.

Un punto importante aquí es tener un sistema administrativo y de gestión que acompañe y ayude a los empleados. Muchas Pymes se manejan con papeles y archivos que cuando necesitan encontrar algo es una misión casi imposible. Esto es algo del pasado y es necesario recurrir a la tecnología. Al igual que como mencionamos en el punto anterior, una mala elección de un sistema puede generar pérdida de eficiencia en los procesos. En la industria hay muchos sistemas y es necesario evaluar cada uno de ellos para tomar decisiones correctas. Es ideal en este rubro disponer de un CRM (Customer Relationship Manager) para poder compartir toda la información, tener un seguimiento del trabajo de cada empleado y poder obtener reportes que ayuden a la gestión de la empresa.

Por último, una nueva tendencia que para las Pymes no es tan común, pero para el mundo empresario cada vez es más funcional, es “montar la empresa en la nube”. Con esto queremos decir que gracias a los avances tecnológicos podemos colocar toda la información que manejamos día a día en servidores externos, que ayudan mucho en términos de seguridad de almacenamiento de información, como así también agilizan la operatividad de procesos en la empresa. Es por ello que es altamente recomendable acceder a este tipo de beneficios que nos brinda la tecnología a costos relativamente bajos.



Factores adicionales como la aparición de sucesos de terrorismo, guerras y pandemias generan naturalmente una baja muy importante en los ingresos de la industria del Turismo, con lo cual toda empresa que se desempeñe en este rubro necesita de algún mecanismo de “amortiguación” ante caídas inesperadas de ventas.

D. Desarrollo de alianzas

Una agencia tradicional en general representa una millonésima parte del espacio comercial que tiene toda la industria. Como tal su poder de negociación es muy bajo. Por tal motivo es fundamental buscar alianzas que puedan apalancar buenas condiciones comerciales.

Existen varias asociaciones como Grupo GEA, AVAECE, FAEVYT, AGIL y otras que agrupan intenciones de pequeñas empresas, para en su conjunto ganar representación. De esta forma el primer paso es no trabajar solo, sino buscar aliarse con una asociación que mejor represente a la empresa. Estas asociaciones pelean condiciones con los distintos proveedores que pueden ser muy beneficiosas para pequeñas empresas.

Por otro lado otra buena opción además de las alianzas con asociaciones, es buscar una alianza con un proveedor que maneje la mayoría de los destinos que la agencia venda. De esta forma se pueden encontrar beneficios mútuos (win-win) donde ambas consigan mejores resultados trabajando unidos.

E. Marketing On-Line

El marketing online es una herramienta obligatoria para las agencias de viajes. Existen agencias que tienen una persona que maneja las redes y la publicidad a través de ellas y otras que tercerizan en distintas empresas esta tarea.



Bajo mi punto de vista es ideal que este experto sea un integrante de la empresa porque permite alinear los objetivos de la empresa a los esfuerzos publicitarios que se hagan. Muchas veces las agencias de viajes que no poseen a esta persona contratan a ciertas agencias que tienen muchas cuentas y la respuesta no es rápida. Es decir hay mucho tiempo entre que se elabora la idea, se diseñan las piezas y se procede a la inversión publicitaria, y la realidad es que las acciones comerciales en turismo son “Flashes” de días. Por eso este es un punto clave.

Otro aspecto fundamental es tener conocimientos y manejo fluido de las redes sociales. Hoy en día son claves para la presencia de la empresa en el mercado, para la promoción de sus productos y servicios como así también para la comunicación con sus clientes.

En resumen tener expertos en marketing en la empresa suma mucho, porque alinea automáticamente los procesos en la gestión de la venta.

F. Betas de desarrollo y crecimiento

El mercado del turismo tiene mucho para desarrollar aún. Recién en estos últimos 5 años se podría decir que la tecnología comenzó a impactar con fuerza en el sector, pero la realidad es que hay muchas alternativas de innovación que se podrían aplicar. Hay muchas personas que tienen diversos intereses y quizás sea un reto buscar la forma de alinear esos intereses para por ejemplo a través de una red social hacer viajes temáticos. Por dar un simple ejemplo, existen fanáticos de los Beatles en todo el mundo. ¿Por qué no juntar a toda esa gente que tiene intereses similares y armar viajes para satisfacer sus gustos? Y de estos ejemplos podríamos encontrar miles.

Es por ello que la creatividad es algo que en esta industria recién está comenzando a fluir. Hay mucho por hacer y la posibilidad de diferenciarse y encontrar un nicho genere rentabilidad es más que posible.



CONCLUSIONES

La aparición de las OTA's en el mercado turístico y el uso de la tecnología por parte de ellos generaron un gran cambio en la forma tradicional en el que se manejaba la industria.

En el presente trabajo he efectuado una investigación descriptiva, recopilando datos de distintas fuentes donde se ha demostrado con datos empíricos que en los últimos años el turismo ha crecido a tasas mayores al del crecimiento del PBI mundial, por lo menos hasta antes de la pandemia.

La primera pregunta de investigación que se planteó es la interrogante de cómo deben hacer las agencias tradicionales para atravesar este proceso de cambio ante la aparición de las OTA's. Con los distintos aspectos analizados a lo largo del presente trabajo podemos concluir que es determinante que las empresas tradicionales necesitan ser extremadamente cuidadosas, dimensionando y haciendo trabajar correctamente sus recursos. Solo así lograrán sortear el comportamiento pendular del mercado, y ganar volumen de operaciones, combinando la experiencia de sus empleados con la agilidad operativa. Justamente un efecto que se pudo observar claramente con esta pandemia es que las organizaciones más grandes son las que más les está costando atravesar esta crisis. Todas las empresas están reduciendo a sus empleados, pero aquellas con tamaños más pequeños son las que tienen mayor cintura para esperar y aguardar el retorno del turismo.

Evidentemente y tal como los entrevistados mencionan, lo ocurrido en la práctica estuvo lejos de hacer desaparecer a las agencias de viajes. Por el contrario, generaron una mayor competencia y una disminución de tarifas globales para que una mayor cantidad de personas pueda viajar. Sí es cierto que una agencia tradicional necesita hacer modificaciones para estar más actualizada en su forma de interactuar con sus clientes, pero aquellas que lo han hecho, han podido continuar con su negocio. Probablemente aquellas que más se han adaptado a



este nuevo mundo online, hayan podido conseguir una cuota de mercado incluso mayor a la esperada.

Es cierto que las OTA's se quedaron con una importante porción de mercado, pero lo que también se puede afirmar es que el mercado de turismo hasta antes de la pandemia se expandió gracias a esta irrupción. Con lo cual podríamos pensar en que las leyes de mercado con sus curvas de oferta y demanda también se han cumplido en este rubro. Ante el aumento de la oferta y el resto de las condiciones sin modificación, también denominado "ceteris paribus", el primer efecto provocado es la reducción de tarifas globales. Esto provocó que muchas personas puedan viajar a valores más accesibles y consecuentemente que el mercado registre un crecimiento en su volumen de operaciones.

De este modo pudimos observar como la tecnología afectó al negocio tradicional. Aquí debemos mencionar que la tecnología fue el combustible principal de esta revolución del turismo. Sin ella las OTA's no hubieran aparecido y consecuentemente la expansión del mercado tampoco hubiera ocurrido.

Por último, sin la tecnología, las agencias tradicionales seguirían siendo "tradicionales", y para poder trascender en esta revolución es necesario que cambien su forma de trabajar. Para ello hemos desarrollado un capítulo especial sobre las propuestas de reconversión de las agencias. En función de cómo ellas se reinventen, tendrán mejores o peores resultados.



BIBLIOGRAFIA

- We are Social – 2014/2019/2020 Edition
- Encuesta Turismo Internacional – INDEC
- Estadísticas de Arribos Internacionales – Banco Mundial (<https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL?end=2018&start=2018&view=bar>)
- UNWTO (World Tourism Organization – United Nations): <https://www.unwto.org/tourism-flows-source-markets-and-destinations>
- INDEC – Estadísticas de Turismo Internacional: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-55>
- UNWTO – Tendencias del Turismo Internacional en 2017: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- UNWTO – Panorama del Turismo Intenacional – Edicion 2019: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- Investing.com - <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-streaming-chart>
- UNWTO – Country Profile Outbound Tourism: <https://www.unwto.org/country-profile-outbound-tourism>
- UNWTO – Country Profile Inbound Tourism: <https://www.unwto.org/es/country-profile-inbound-tourism>
- UNWTO – Tourism Employment: <https://www.unwto.org/tourism-employment>
- UNWTO – Tourism Dashboard: <https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-dashboard>
- Camara Argentina de Turismo (CAT): <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc>



- Hoteltur LATAM: https://www.hosteltur.com/lat/113530_76-agencias-argentina-son-microempresas-7-empleados.html
- Turismo de Cruceros: <https://www.aprendedeturismo.org/turismo-de-cruceros-historia-situacion-actual-y-futuro-del-la-industria/>
- Thomas Cook: https://es.wikipedia.org/wiki/Thomas_Cook
- Ferropedia:
http://ferropedia.es/mediawiki/index.php/Cronolog%C3%ADa_del_ferrocarril
- Historia de la aviación:
https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_aviaci%C3%B3n
- Historia de los cruceros: <https://www.tucrucero.com/blog/historia-los-cruceros-3/#:~:text=Los%20cruceros%20o%20viajes%20en,cruceros%20sol%C3%A9n%20organizados%20por>
- Estadísticas sobre uso de internet y redes sociales en el mundo:
<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- Historia de Despegar: <https://www.iproup.com/innovacion/9219-la-historia-de-despegar-el-otro-gran-unicornio-argentino>
- Historia de Aribnb: <https://www.smarttravel.news/airbnb-historia-modelo-negocio-futuro/>
- Historia de Booking.com: <https://www.sebogo.es/proveedores/booking>
- Historia de Tripadvisor: <https://www.ecosistemadigital.pe/2016/10/10/cual-es-la-estrategia-de-crecimiento-de-tripadvisor/>
- Cantidad de Turistas por provincia:
<https://www.yvera.tur.ar/estadistica/info/estadisticas-de-turismo-por-provincias>
- Inteligencia artificial: <https://cleverdata.io/que-es-machine-learning-big-data/>
- Inteligencia artificial: <https://cleverpy.com/diferencias-entre-big-data-machine-learning-y-deep-learning/>
- Transformación digital: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>



ANEXO I: ENTREVISTAS

a. Pablo Bazzetti – Gerente General de All Seasons

¿Cómo pensás que afectó la aparición de las OTA's al turismo internacional?

La llegada de las OTA's lo que hizo fue "Democratizar" los viajes al exterior. Que quiero decir con esto? Quiero decir que un viaje al exterior antes era para gente de un poder adquisitivo medio-alto para arriba. La llegada de las OTA's, la pelea por bajar las tarifas y el acceso a la financiación hizo que el turismo se democratizara. Esto quiere decir que cualquier persona que tuviera un salario medio o medio bajo, en un momento de cierta estabilidad cambiaria, y tarifas muy convenientes lo ayudaban a poder concretar un viaje. Por lo tanto para mi las OTA's vinieron a democratizar, a popularizar los viajes internacionales. Es fue el mayor aporte si se lo puede llamar de alguna manera, o la mayor incidencia que han tenido en lo que es el turismo mundial.

¿Cuáles fueron los principales cambios que las OTA's produjeron en las agencias tradicionales?

Para mi los principales cambios que se produjeron en las agencias tradicionales a través de la aparición de las OTA's, en primer medida fue un cambio social. Antes posiblemente tus padres te dejaban el legado, su agencia de viajes entonces cuando vos hacías tu primer viaje llamabas a la agencia por la cual tus padres se habían ido a Europa, o a Brasil o al Caribe. Esto hizo que, primero que nada, una generación, dejara de ver a las agencias como una posible boca de venta, basada en dos cosas. Primero, no concebían el hecho de pagar un plus por un servicios que se podrían autogestionar y segundo, los antiguos agentes de viajes estaban acostumbrados a vender lo que ellos consideraban, y no lo que el público te pedía. Entonces había un choque en dos aspectos. Primero, por qué te voy a pagar a vos si lo puedo gestionar yo solo, segundo, por qué tengo que ir a ese hotel, si yo



quiero este otro hotel, a esta pensión, a este dormi. Entonces eso también es uno de los factores que afectó muchísimo a las agencias tradicionales.

¿Cómo imaginás el futuro del turismo después de esta pandemia?

Está claro que lo primero que vamos a ver una vez que el mundo intente ir hacia la nueva normalidad es menor frecuencia de vuelos hacia todos lados, o sea, una restricción en la oferta aérea. Eso va a hacer que al restringirse la oferta aérea, si existe un mercado relativamente demandante, los valores pueden llegar a subir. Creo que después de la pandemia, por lo menos en Sudamérica, vamos a volver a viajar con escalas. Estábamos muy acostumbrados a viajar con los vuelos directos. Lo tercero, creo que va a ser uno de los tips del turismo post-pandemia es que el mundo va a volver a estar lejos. En una época, o hasta antes de la pandemia, llegaban vuelos a Buenos Aires de Emirates, de Turkish, etc., entonces podíamos ir a Estambul o a Dubai muy rápidamente. Creo que eso nuevamente va a volver a alejar el mundo uno del otro. Hoy en día el mundo estaba acá, entonces vos podías decir, un fin de semana, podía ser un fin de semana largo tranquilamente de 3 días en Lima, o un fin de semana largo en Natal. Hoy creo que esos viajes van a ser de más días, porque creo que los viajes van a ser menos. O sea van a ser menos y de mayor cantidad de días. Esto con respecto a lugares como el Caribe o Estados Unidos. En resumen, veo menos oferta aérea, y esta menor oferta aérea restringe los mercados. La gente no va a poder acceder tan fácilmente a financiaciones y a ofertas. Las compañías hay que ver cómo quedan paradas económicamente y creo que el mundo se va a volver alejar por lo menos por 3 o 4 años, hasta que estén dadas las condiciones para volver a recuperar un poco aquel turismo masivo que conocimos, o en grandes escalas al que estábamos acostumbrados.

b. Héctor Álvarez – Business Development Director para Argentina, Uruguay y Paraguay en Iberostar Hotels & Resorts

¿Cómo pensás que afectó la aparición de las OTA's al turismo internacional?



En mi concepto creo que las OTA's llegan al mundo del turismo producto de cómo avanza la sociedad misma y la digitalización. Así como también llegó a otros rubros y sectores, también llegó al turismo. Y produjo un efecto positivo, más allá de las distintas controversias entre los distintos miembros de la industria turística. Digo que es positivo porque acrecentó sin duda la masa de total de turistas ya que permitió que se acceda a una porción o segmento de la población a reservar a través de ellos. Toda aquella generación de los nativos digitales que se llaman ahora, o la generación X, o generación Y, encontraron una forma fácil, segura, de poder acceder a un viaje. A su vez, las OTA's produjeron un efecto positivo, porque contaron con el apoyo de las compañías aéreas y de muchos proveedores, compañías de cruceros, y cadenas hoteleras, que dado el volumen de negocios que ofrecías también accedieron a precios realmente muy competitivos. Y como el negocio de las OTA's no siempre es exactamente un negocio turístico, también le permitió jugar con un margen de beneficio muy acotado con lo cual en muchos de los casos, salieron con precios más bajos a los que habían en el mercado. En definitiva, en el mundo del turismo, las OTA's se convirtieron en un jugador muy importante que facilitó la distribución de todo el producto turístico haciéndolo llegar de una forma más fácil al pasajero.

¿Cuáles fueron los principales cambios que las OTA's produjeron en las agencias tradicionales?

Yo creo que les causó un efecto para las agencias tradicionales de tener que empatar la oferta que estaban ofreciendo. Les obligó a digitalizarse y ofrecer la tecnología que las OTA's habían impuesto, de modo que ahora también las agencias tradicionales tengan que ofrecer algo similar. Las OTA's se convirtieron en un actor muy competitivo y que en muchos casos debieron aliarse y agruparse para lograr mejores beneficios para llegar a ofrecer la misma oferta que tenían las OTA's en el mercado. Sin duda creo que más allá de las diferencias de un concepto y de otro, las OTA's se quedaron con gran parte del negocio de la agencia de viajes tradicional, pero estas tuvieron y tienen que reconvertirse en



cierta forma para ofrecer el mismo producto, en las mismas condiciones con el mismo precio y con las mismas opciones de pago que ofrecen las OTA's.

¿Cómo imaginás el futuro del turismo después de esta pandemia?

Sin dudas el futuro tiene dos etapas. Una es en el corto plazo, de dos a tres años, donde habrá una gran merma del turismo masivo que había normalmente. Esto es producto de que el Mundo se convirtió en un lugar mucho más inseguro, no confiable para el pasajero. Entonces el pasajero va a declinar momentáneamente de viajar. El elemento clave va a ser la aparición de la vacuna y su distribución masiva, cuando gran parte de la población esté vacunada. Así como hoy muchos países exigen el certificado de vacunación contra la fiebre amarilla, también lo exigirán para el Covid. La segunda etapa que te comentaba es una etapa renaciente y muy fructífera, porque todos saldrán nuevamente a viajar cuando el Mundo sea nuevamente seguro. Yo estimo de 2 a 3 años para que se puedan recuperar los niveles de facturación y de movimientos turísticos que había por el año 2018 o 2019. Si bien es cierto que depende mucho de la economía local, sacando este punto, el futuro de los viajes va a ser muy promisorio. Ahora, ¿cómo afecta esto a la distribución que son los agentes de viajes y los Touroperadores? Yo creo que ahí también va a haber algún tipo de cambio porque esta pandemia trae consecuencias muy duras para todo el empresariado, y en cierta forma algunos tendrán que reconvertirse, para sobrevivir en este período de 2 a 3 años. Será con turismo nacional, con turismo receptivo u otro tipo de turismo. Muchos de los grandes Touroperadores tendrán que reconvertir sus programaciones hacia un producto que le suene confiable al cliente para poder viajar, donde está claro que el turismo nacional se va a llevar una gran parte. Las agencias de viajes van a sufrir una gran merma en este mismo período que también se sumarán a la venta de lo que mercado requiera, insisto, la venta del mercado nacional será muy fuerte en los próximos meses, y obviamente todos tendremos que adaptarnos a los deseos y gustos de los consumidores. Por eso va a afectar desde un punto de vista del producto, teniendo que armar toda una serie de paquetes nuevos, o



destinos que satisfagan al cliente. Pueden aparecer nuevos segmentos como turismo de salud, turismo de aventura donde se exploren lugares menos concurridos. Estos paquetes tendrán costos promedio mucho menor a los que estábamos acostumbrados a vender, como por ejemplo un Oriente, un Europa, un Estados Unidos, entonces las estructuras empresarias se van a resentir de cierta forma, con lo que habrá que hacer ajustes a la demanda. Es decir que se va a tener que ajustar toda la demanda de la distribución a la demanda realmente existente.

Superado este período, quienes puedan superarlo lo mejor armado posible, verán un período muy próspero porque esto sin duda va a ser así. Esto ya pasó en otros períodos de la historia del turismo, no sólo hablando de la crisis económica de Argentina sino también después del atentado a las torres gemelas en los Estados Unidos en el año 2001, la caída fue absolutamente considerable. Luego el turismo nuevamente renació cuando la gente tomó nuevamente confianza a los aviones y a poder viajar. Lo mismo sucedió con las guerras del Medio Oriente.

Finalmente lo último que puedo decir es que va a exigir de mucho marketing, mucha creatividad por parte de toda la cadena de distribución para poder captar los pocos pasajeros que va a haber para el turismo internaciones. En este caso todos los actores, las cadenas hoteleras, compañías aéreas, o distintos proveedores van a tener que hacer un gran esfuerzo para poder cautivar a ese turista que quiere viajar y al haber tanta competencia y oferta, van a tener que ser muy atractivos para el turista para que este los elija. Por eso esta será una etapa, insisto, de puro y duro desafío para todos, para poder sobrevivir, para poder captar al cliente, para poder seguir manteniendo el nivel de ventas que estábamos teniendo.

c. Fernando Decundo – Departamento Comercial en AM Resorts

¿Cómo pensás que afectó la aparición de las OTA's al turismo internacional?



Yo creo que las OTA's llegaron dando una respuesta a un público que quería decidir su viaje de manera online y rápida. Ese fue el principal cambio que introdujeron en un mercado que estaba acostumbrado a ser presencial y en grand medida, donde las respuestas no eran automáticas. Los más afectados obviamente fueron las agencias de viaje, pero para muchos otros sectores, la aparición de las OTA's les dio posibilidad de llegar a mercados muchos mayores.

¿Cuáles fueron los principales cambios que las OTA's produjeron en las agencias tradicionales?

Los principales cambios con respecto a las agencias tradicionales tienen que ver con la rapidez y el acceso. Hoy en día una gran mayoría, que seguramente irá creciendo con los años, define su viaje a través de dispositivos móviles, sea el celular o la computadora, por lo que una agencia de viaje tradicional debe acompañar estos cambios y sumarle la atención personalizada, tanto en la preventa como en la postventa.

Quedarse quietos quejándose del papel de internet y las OTAS en el mercado no va a servir de nada, las agencias tienen que trabajar para aprovechar este momento de descontento con las principales páginas Web de turismo, para demostrar que tienen la capacidad de gestionar un viaje con la misma velocidad, mayor profesionalismo y atención.

¿Cómo imaginás el futuro del turismo después de esta pandemia?

No creo que haya muchos cambios, lamentablemente como sociedad no hemos aprendido de la importancia del cuidado del medio ambiente y creo que una vez que exista la vacuna, todo volverá a ser como antes, con espacios repletos de turistas y sin darle importancia a la sustentabilidad.

En lo que refiere al papel de la agencia de viajes, como te comentaba antes, creo que están ante una oportunidad muy buena para captar aquellos pasajeros descreídos o perjudicados por la impersonalidad de las páginas web de turismo.