

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y APLICACIONES TECNOLÓGICAS EN LA EMPRESA



**Modernización digital en los procesos de comunicación y promoción
turística de Agencia Córdoba Turismo SEM**

Proyecto Trabajo Final
Alumno: Roberto Utrera
Director de Tesis: Mgter. Jorge Fantin

Fecha: Septiembre 2020

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, especialmente a Olivia y Lucía por su acompañamiento incondicional.

A mis compañeros de maestría, por brindarme conocimiento y tiempo muy valioso.

A la Agencia Córdoba Turismo, por ser un gran lugar de trabajo y de aprendizaje cotidiano.

A mi director de tesis, Jorge Fantin por su actitud de escucha y motivación permanente.

A Osvaldo Salas, por despertar mi curiosidad y por ser un ejemplo de coherencia.

A Claudio Gallardo, por su generosidad intelectual y su capacidad de inspirar.

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Tema	7
Planteamiento del problema	8
Objetivos	9
Justificación	10
Marco de referencia institucional	11
Marco teórico	15
Diseño metodológico	21
Análisis y exposición de datos	23
Consideraciones finales del diagnóstico	47
Proyecto de implementación tecnológica	52
Presupuesto e inversión	65
Evaluación global del proyecto	66
Conclusión	67
Bibliografía	69
Anexo	72

RESUMEN

La tecnología está impactando y cambiando radicalmente el sector turístico. La modernización de la industria es uno de los desafíos más importantes que la actividad debe afrontar si desea seguir siendo una de las industrias que más favorecen el desarrollo económico, político y social a nivel mundial.

La comunicación y la promoción de los destinos turísticos han ido cambiando y actualmente se encuentran muy influenciadas por las posibilidades tecnológicas, la conectividad a internet y el uso de dispositivos móviles. El comportamiento del turista se encuentra marcado por la utilización de estos elementos, los cuales definen de manera trascendente el formato de las experiencias turísticas.

La gobernanza en el turismo necesita planificarse con la mirada puesta en la digitalización de procesos y servicios, los cuales permitirán transitar un camino de desarrollo del sector de manera sostenible. Argentina y más precisamente, la Provincia de Córdoba, son destinos que están transitando este camino, pero que necesitan diseñar e implementar políticas de gestión orientadas a fortalecer la modernización y eficiencia del sector.

A través del análisis de la situación turística de la Provincia de Córdoba y de sus procesos de comunicación y promoción del destino, se pretende mostrar el impacto del trabajo en la gestión y en la utilización de recursos, para luego proponer cursos de acciones tendientes a fortalecer el desarrollo del destino y la efectividad de las acciones de comunicación y promoción.

Palabras claves

Turismo, Sector Turístico, Córdoba, Argentina, Digitalización, Modernización, Comunicación, Promoción, Agencia Córdoba Turismo, Digital, Tecnología, Negocios.

ABSTRACT

Technology is impacting and radically changing the tourism industry. Modernization is one of the most important challenges that the activity must face if it wishes to continue being one of the industries that contribute most to economic, political and social development worldwide.

Communication and promotion of tourist destinations have been changing and are currently highly influenced by technological possibilities, internet connectivity and the use of mobile devices. The behavior of the tourist is marked by the use of these elements, which transcendently define the format of tourist experiences.

Governance in tourism needs to be planned with the focus on the digitization of processes and services, which will enable a path of development in the sector to be traveled in a sustainable way. Argentina and more precisely, the Province of Córdoba, are destinations that are traveling this path, but that need to design and implement management policies aimed at strengthening the modernization and efficiency of the industry.

Through the analysis of the tourist situation in the Province of Córdoba and its destination communication and promotion processes, the aim is to show the impact of the work on the management and use of resources, and then propose courses of action aimed at strengthening the development of the destination and the effectiveness of communication and promotion actions.

Keywords

Tourism, Tourism Sector, Córdoba, Argentina, Digitalization, Modernization, Communication, Promotion, Córdoba Tourism Agency, Digital, Technology, Business.

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de la Información y Comunicación, comúnmente conocidas como TIC, son un conjunto de herramientas y recursos que a través de la tecnología permiten abordar procesos de modernización digital en todo tipo de organizaciones. La modernización digital presenta beneficios cada vez más importantes, los cuales se manifiestan principalmente en la reducción de costos, la agilidad de los procesos, la disminución de los tiempos de respuesta, la mejora en la eficiencia, el aumento del valor de marca y el ahorro de recursos.

El marco institucional que proponen las TIC para el Estado y la modernización digital que deriva de esto, se asienta en la convergencia de los servicios al ciudadano, el desarrollo de políticas públicas y la utilización de herramientas tecnológicas que permitan canalizar iniciativas, lograr procesos más eficientes y disponer de manera rápida y precisa información valiosa para la gestión. La integración de tecnología y la aplicación de procesos de digitalización en la gestión de la administración pública no se han dado de la forma más productiva y, por ende, en muchos casos no logran los objetivos finales para los que fueron pensadas, desarrollados y puestos en funcionamiento.

El turismo es una de las actividades que más ha sido impactada por la tecnología, las plataformas online y la innovación en servicios, situación que ha redefinido las experiencias turísticas y los modelos de negocios de los distintos actores sociales que conforman la cadena de valor del sector turístico. En este contexto, las acciones de comunicación y promoción de los destinos turísticos comienzan a tener mayor relevancia cuando se canalizan a través de medios y plataformas que llegan al usuario a través de internet. La experiencia del viajero se encuentra fuertemente vinculada material y sensorialmente a la tecnología, los dispositivos móviles y los servicios online, siendo estos recursos decisivos en los distintos momentos que se reconocen en el comportamiento del turista.

La mejor utilización de los recursos es una de las premisas que debe guiar el accionar del Estado en la construcción del sector turístico que sea un actor estratégico para el crecimiento de la economía; este proceso implica tomar decisiones basadas en información fidedigna, confiable y oportuna, la cual debe estar disponible a través de procesos que permitan digitalizar operaciones y procesos de gestión. El trabajo orientado hacia la modernización del Estado resulta fundamental para que el turismo siga consolidándose como un sector clave en el desarrollo sustentable de las economías regionales.

TEMA

Modernización digital en los procesos de comunicación y promoción turística de la Agencia Córdoba Turismo SEM.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La modernización digital y las TIC brindan la posibilidad de obtener información a través de herramientas tecnológicas, siendo los distintos canales de comunicación y promoción digitales, fuentes de información valiosas para medir resultados y logros vinculados a la gestión realizada en estos medios. Agencia Córdoba Turismo es una organización dependiente del Gobierno de la Provincia de Córdoba (Sociedad de Estado Mixta), a la que corresponde organizar, orientar, promover, coordinar la actividad turística y su desarrollo en la Provincia de Córdoba; en este marco desarrolla políticas de acción donde la comunicación y promoción del destino tienen un lugar preponderante para vincular al destino y sus atractivos con los viajeros.

El valor de la marca Córdoba como destino turístico se construye en parte a través de la comunicación y promoción, acciones que no se evalúan de la mejor manera y, por lo tanto, se toman decisiones de gestión en torno a esto sin toda la información que se podría obtener sistematizando y optimizando la manera en que se diseñan, ejecutan y miden dichas acciones.

En la actualidad se realiza una gran inversión en términos económicos, humanos y técnicos vinculados a la comunicación y promoción del destino a través de medios online, pero la medición de estos procesos resulta deficiente, lo cual representa una oportunidad de mejora que podría comenzar a trabajarse a partir de la aplicación de una metodología que permita analizar la performance de las campañas que corren por medios digitales, mostrar información en tiempo real, hacer más eficientes los procesos y tener una visión de la forma en que gestionan estos recursos los demás destinos turísticos. El destino Córdoba presenta un crecimiento sostenido en cuanto a afluencia de turistas, captación de inversiones, desarrollo de la calidad de servicios y ampliación de la oferta turística e infraestructura existente, pero no existen certezas del aporte que la comunicación y la promoción hacen a estos logros.

En función de lo planteado se presenta el siguiente interrogante de investigación:

- ¿Qué cambios se deberían implementar en las tecnologías y sistemas de medición para evaluar las acciones de comunicación y promoción digital de la provincia de Córdoba como destino turístico?

Para responder acabadamente esta pregunta será necesario encontrar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el grado de digitalización de las acciones de comunicación y promoción que se implementan en el destino Córdoba?
- ¿Qué nivel de eficiencia tienen las acciones de promoción y comunicación digital del destino Córdoba?
- ¿Qué nivel de optimización de resultados se puede alcanzar con una evaluación sistematizada y continua?
- ¿Cómo son valoradas y percibidas las funciones de las TIC en la gestión cotidiana del trabajo?

OBJETIVOS

General:

- Proponer mejoras en el proceso de modernización digital de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. en lo relacionado a sus procesos de comunicación y promoción del destino turístico Provincia de Córdoba.

Específicos:

- Analizar y evaluar la performance de las acciones de comunicación y promoción digital del destino turístico provincia de Córdoba.
- Relevar las oportunidades de mejora y digitalización en las acciones de comunicación y promoción.
- Determinar la importancia que tiene la modernización digital en la gestión actual.
- Desarrollar una propuesta de trabajo de base tecnológica que permita hacer más eficientes los procesos de comunicación y promoción del destino.

JUSTIFICACIÓN

La presencia de marca, la comunicación de la oferta, la diferenciación, las acciones de promoción y la reputación on line son pilares fundamentales en la estrategia de posicionamiento de un destino turístico.

La irrupción de tecnología ha provocado que exista una necesidad cada vez más urgente de abandonar los modelos tradicionales de negocios que caracterizaron al turismo durante el siglo XX. Hoy, las organizaciones del sector, deben reformular la cadena de valor poniendo al turista en el centro de la experiencia y gestionar sus servicios a través de procesos y medios que acerquen la oferta a las nuevas demandas de un viajero cada vez más exigente y digitalizado. Desde el punto de vista de la tecnología, los procesos de comunicación y promoción comienzan a migrar fuertemente hacia plataformas de servicios on line, los cuales son gestionados y consumidos a través de los distintos dispositivos móviles que se conectan a internet.

Las experiencias turísticas son cada vez más consumidas por los viajeros, que, mediatizadas por dispositivos móviles, como teléfonos celulares, tabletas, relojes y otros `gadgets`, vivencian su viaje en permanente interacción con la tecnología. Para muchas personas, contemplar un paisaje único o degustar un plato de sabores inigualable, no será una experiencia completa si no pueda ser fotografiada, compartida en redes, recomendada y admirada por sus seguidores.

El ecosistema formado por todos los dispositivos móviles que se conectan a internet y a distintas plataformas y servicios, se ha constituido como esencial al momento de planificar un viaje, disfrutar la experiencia en el destino y comentar el pos viaje, por lo tanto, la configuración de la oferta del destino y de todos los servicios y prestaciones que conforman el sector turístico ganan mayor relevancia cuando se presentan en forma digitalizada.

El Estado, como uno de los principales actores que conforman e impulsan el desarrollo del sector turístico, comienza a canalizar sus esfuerzos en plataformas on line, aplicaciones tecnológicas y acciones que tienen su razón de ser en la persuasión de los viajeros a través de desarrollos y propuestas que tienen su razón de ser en las posibilidades que brinda la tecnología y la conectividad. En este ecosistema digital, la información y los datos son materia prima que proviene de todos los procesos de trabajo que las organizaciones implementan tanto off como on line y la modernización digital es el proceso que permite trabajar esos datos, agregarle valor y procesarlos de manera tal que permitan tomar mejores decisiones.

La digitalización de los procesos y acciones de comunicación y promoción permitirá canalizar políticas públicas de manera más efectiva, lograr mejores índices de eficacia y eficiencia, medir de manera más rápida e integral las acciones, fomentar la transparencia, empujar hacia la gobernanza digital y tomar decisiones de gestión más productivas. Seguramente la digitalización de la comunicación y promoción permitirá ser más eficaz en el mensaje que se quiere dar, ser más persuasivos con aquellos que se constituyen en nuestros públicos objetivos y optimizar la experiencia de un turista digital.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Agencia Córdoba Turismo SEM es una organización dependiente del Gobierno de la Provincia de Córdoba (Sociedad de Estado Mixta), a la que le corresponde organizar, orientar, promover, coordinar la actividad turística y su desarrollo en la Provincia de Córdoba. De acuerdo a la Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba N° 9124 tiene las siguientes funciones:

- Incrementar la incidencia del turismo en el producto bruto provincial.
- Posibilitar la participación en el ejercicio del turismo de todos los sectores sociales.
- Proteger y desarrollar el patrimonio turístico en sus aspectos naturales y culturales.
- Proteger y desarrollar los recursos humanos abocados a la actividad turística.
- Promover y desarrollar la calidad de los servicios y la infraestructura turística.

Estructura de trabajo

Desde el año 1999 está conformada como una sociedad mixta, del estado con participación del sector privado tanto a nivel directivos como en las decisiones que se toman en conjunto entre el presidente y el directorio en el que participan actores políticos referentes de cada región turística de la provincia y representantes de las Cámaras, asociaciones y entidades vinculadas al sector turístico provincial. Las áreas de trabajo de Agencia Córdoba Turismo funcionan a través de una estructura jerárquica piramidal que operativamente se vincula de forma matricial. Esta última facilita el trabajo inter áreas y de los distintos productos turísticos que tiene definidos la provincia de Córdoba.

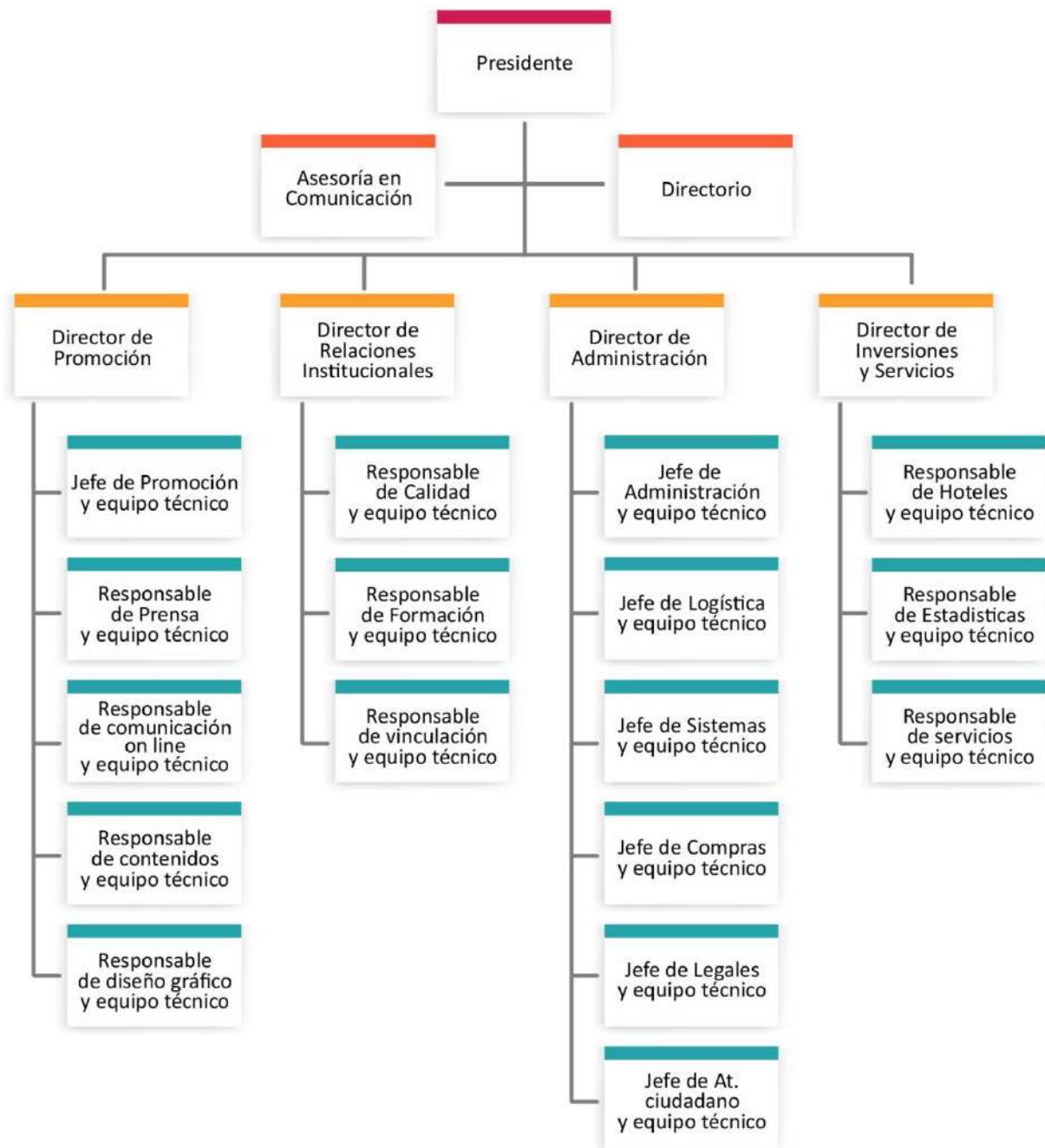


Figura 1. Fuente: elaboración propia.

La comunicación y promoción

La comunicación se gestiona principalmente desde dos áreas: Promoción y desde la Asesoría Externa de Comunicación. La comunicación digital está contemplada dentro del área de promoción, aunque operativamente también responde a la asesoría de comunicación. La gestión de la comunicación digital está alineada con la estrategia comunicacional de la agencia y se lleva a cabo bajo la responsabilidad de 1 persona que se nutre del apoyo del resto de las personas del área de comunicación, de promoción y de agencias externas a las que se contrata para trabajos específicos como

creación de Campañas en Google, Creación de sitios web y Aplicaciones y acciones puntuales como el desarrollo de acciones de Marketing Viral.

En este contexto la comunicación y promoción cumplen un rol esencial para este organismo, porque posibilitan vincular a la institución con sus públicos externos, asociaciones intermedias y principalmente con los turistas y potenciales visitantes de la provincia. Los programas y acciones de comunicación y promoción dependen de distintas áreas:



Figura 2. Fuente: elaboración propia.

Funciones del equipo de comunicación y promoción digital

Desarrollo de contenidos: intervienen todas las áreas de comunicación y son las 4 personas responsables de la comunicación on line quienes hacen la adaptación final de los contenidos para los medios digitales en caso de que estos no hayan sido producidos de manera pertinente.

Política de moderación: es llevada a cabo por las 2 personas siempre bajo lineamientos establecidos por el responsable de comunicación digital y el director del área de comunicación.

Calendario de acciones: es llevado a cabo principalmente por la sección de prensa, quienes tienen contacto con los medios de comunicación, autoridades de las localidades turísticas y con el personal de área de promoción y de los productos turísticos. Es la sección de prensa también la encargada de la difusión de la información al resto del área de comunicación.

Ongoing y campañas: los procesos y gestión de campañas en medios digitales son generados y puestos en práctica por las personas que gestionan la comunicación digital, siempre con autorización del presidente, directorio, asesores y directores de área. director del área, con el soporte de agencias externas proveedoras de servicios.

Innovación y nuevos medios: intervienen los responsables de las distintas funciones y de otras áreas para la generación de nuevas propuestas vinculadas a nuevos canales de comunicación, nuevas formas de promoción, nuevos procesos de trabajo y aplicación de iniciativas innovadoras para el lanzamiento de productos y servicios.

Principales características de la organización y el sector gubernamental

- Decisión política del Gobierno de la Provincia de Córdoba de considerar al turismo como una política de Estado.
- Coherencia en el desarrollo de la política de turismo provincial desde 1999 hasta la fecha.
- Gran porcentaje del personal de la dependencia tiene formación profesional en el sector turismo.
- Existencia de funciones de comunicación y promoción divididas por tareas.
- Utilización de investigación de mercado para conocer el comportamiento de los visitantes y potenciales visitantes (encuestas, entrevistas, observación, focus group, etc.).
- Existencia de recursos económicos destinados exclusivamente a la comunicación y promoción en canales online.
- Tendencia hacia la profesionalización del sector turismo en todo el país.
- Capacitar a prestadores del sector turismo de Córdoba.
- La tecnología ha cambiado los hábitos de consumo en el sector turístico.
- El comportamiento del público objetivo está fuertemente ligado a los medios y plataformas online.
- Existencia de canales y herramienta de comunicación digital no utilizados.
- Adaptación parcial de la oferta turística de la provincia al lenguaje de los medios digitales.
- La mediciones de la gestión no está sistematizada.
- No existen recursos turísticos y atractivos en la provincia que puedan ser catalogados como “algo único”.
- Coyuntura económica, social y política del país.
- Gran cantidad de datos e información sobre localidades, atractivos y productos turísticos no gestionada debidamente.
- Predomina la inversión comunicacional y de promoción en medios tradicionales.
- Pocos recursos humanos destinados a la comunicación digital.
- Escasa oferta de infraestructura y servicios adaptada a medios digitales.
- Cambios en la política presupuestaria del Gobierno Provincial.
- Desarrollo de destinos transnacionales como Uruguay, Brasil y Chile que focalizan su promoción en Córdoba.
- Factores climáticos que favorecen la aparición de periodos de sequías e incendios.
- Crisis políticas, sociales y económicas que afecten directamente al gobierno.

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones y los sistemas adoptan diversas formas que permiten la interrelación de los elementos que las componen, podemos analizar distintas acepciones y enfoques, para definir el término organización. Estas estructuras conformadas por personas y objetivos en común han ido variando y evolucionando hasta nuestros días. Un concepto que puede servir para los propósitos de este trabajo es el expresado por la escuela funcional estructuralista: “Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales”. (Abravanel, 1992,12p.). En este sentido, se desprende la importancia que tienen las relaciones y vínculos, la necesidad de coordinar una actuación conjunta y la persecución de objetivos y metas comunes que auspician de guías.

Otros autores, como Allaire y Firsirotu (1992) mencionan los tres elementos que conforman la organización y la forma en que se interrelacionan: por un lado, hay un sistema socio estructural que se compone por las relaciones que se dan entre las estructuras, las estrategias, la política y otros procesos formales que son parte del management; también hay un sistema cultural que contempla el conjunto de valores, comportamientos y formas de hacer las cosas representados en aspectos expresivos y afectivos que se manifiestan en poderosos significantes y finalmente están los individuos que tienen el rol de trabajadores y que con su talento, sus experiencias y personalidad crean la realidad cotidiana a partir de las actividades y tareas que desempeñan en la estructura.

Es importante tener presente que “el razonamiento en términos de sistemas desempeña un papel dominante en muy variados campos, desde las empresas industriales y los armamentos hasta temas reservados a la ciencia pura.” (Von Bertalanffy, 1993, p. 1). Siguiendo al mismo autor, podemos inferir que los principios pueden aplicarse a los sistemas de naturaleza física, biológica o sociológica, más allá de su género, elementos y fuerzas participantes, es decir, son nociones que podemos utilizar para analizar y comprender todo tipo de organizaciones. (Von Bertalanffy, 1993,).

Acorde a Von Bertalanffy (1993, p. 38-39), podemos decir que las metas principales de la teoría general de los sistemas son: la tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales, la integración se manifiesta en torno a una teoría general de los sistemas, la teoría de sistemas parece un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia, los principios unificadores que son transversales al universo de las ciencias, favorecen la unidad de la ciencia, la integración en la instrucción de la ciencia se puede alcanzar a partir de estos principios.

La importancia de contemplar a la institución en función del mercado y contexto es un desafío pero también una oportunidad de adquirir una visión más amplia e integral del contexto. “La tendencia a estudiar sistemas como entidades más que como conglomerados de partes es congruente con la tendencia de la ciencia contemporánea

a no aislar ya fenómenos en contextos estrechamente confinados sino, al contrario, abrir interacciones para examinarlas y examinar segmentos de la naturaleza cada vez mayores." (Von Bertalanffy, 1993, p. 8). Así, analizar las organizaciones y el rol de las personas implica adoptar un cambio de los enfoques tradicionales y por ello, es necesario incorporar otros elementos que ayuden a entender de manera más precisa la influencia de los factores tecnológicos que tanto impactan en el rol y desempeño del personal.

Si las características de un sistema complejo no están dadas, no son observables, en el sentido que postuló el positivismo lógico, es decir, accesibles a la "experiencia directa", es porque no hay tal cosa como una "lectura directa" de la experiencia. (García, 2006, p. 40). Para esto, es necesario analizar la realidad organizacional a partir de una metodología que permita observar los hechos a través de la experiencia directa en la gestión.

En la relación a las actividades de comunicación y promoción que las empresas llevan adelante, podemos analizarlas de acuerdo a estos postulados, siguiendo a Von Bertalanffy (1993) cuando menciona el hecho de que la multiplicación de teléfonos, radios, radares, máquinas computadoras, servomecanismos y otros artefactos, han hecho nacer una nueva rama de la física y por lo tanto se han ampliado las posibilidades de que las organizaciones se vinculen y conecten con sus públicos de interés.

Retomando el concepto de organizaciones, vemos que existen diversos tipos de instituciones que rigen la vida de las personas, de los países y de distintas sociedades, en este caso nos enfocamos en las organizaciones gubernamentales, aquellas que están vinculadas al gobierno que ejerce la autoridad política de un Estado, pudiendo ser en el caso de Argentina, la Nación, las provincias y municipios entre otras formas de agrupación para la gestión y organización Estatal.

Siguiendo a Naser & Concha (2011), podemos decir que, la necesidad de los gobiernos de agilizar, optimizar, transparentar y reducir costos dentro de la gestión del sistema público, ha impactado de manera decisiva para que el Estado comience a adoptar tecnologías de la información y comunicación, conocidas como TIC, para el diseño y desarrollo de aplicaciones y herramientas de gestión que sean eficaces y eficientes en la solución de los problemas que afectan al ciudadano y la instituciones que conforman el tejido social. Así, un organismo gubernamental representa al Estado para la administración de un servicio público que resulta necesario para el desarrollo de los ciudadanos. A medida que las sociedades y la dinámica de los ciudadanos se han ido complejizando, el Estado ha creado distintas instituciones públicas en función de los temas que se consideran relevantes, apreciando así cada vez con mayor frecuencia, organismos gubernamentales creados específicamente para gestionar los recursos turísticos de un destino.

En relación a lo que plantea Duran (2013), entendemos al turismo como un sector de actividad con múltiples interrelaciones entre actores y agentes que intervienen en la producción de bienes y servicios que son objeto del consumo y conforman las

experiencias que atraen a los turistas, lo cual pone de manifiesto que la función de dirección de gobierno resulta clave para propiciar que la dinámica de permanente crecimiento que el turismo ha logrado hasta el momento, sea sostenible económica, social y ambientalmente con la finalidad de que esta actividad siga aportando valor al desarrollo social. El mismo autor expresa con claridad la importancia de las organizaciones gubernamentales que gestionan el turismo: “las Administraciones Públicas de Turismo (APT), sean del ámbito nacional o subnacional, adquieren, en esta perspectiva, un rol fundamental y deberían estar llamadas a fortalecer su liderazgo, sobre todo si se considera que es precisamente la falta de éste lo que en una gran mayoría de casos dificulta que se erijan como el centro principal de las redes de políticas públicas, con capacidad para articular y coordinar plataformas de discusión, análisis y/o negociación de problemas públicos que inciden la producción del turismo.” (Duran, 2013, p. 14).

Una tipología societaria muy utilizada en el sector turístico, es la sociedad de economía mixta. En este sentido, este tipo de organizaciones buscan generar valor y brindar un servicio social a un costo relativamente bajo pero sin perseguir el logro de la mayor ganancia o rentabilidad posible, sino la búsqueda de un fin asociado a la productividad social y el desarrollo de actividades donde participan en conjunto el sector público y privado. (Frasser, 2015).

El turismo es uno de los sectores en el que mejor se desarrolla este formato societario, donde la gestión se manifiesta en esfuerzos que involucran el desarrollo de políticas y planes de acción a partir de un esfuerzo mancomunado entre el Estado y los agentes privados que conforman la cadena de valor del sector turístico. Así como la tecnología y los avances científicos han impactado fuertemente en la actividad turística y en las personas con perfiles similares al turista que visita Córdoba, también lo han hecho en las organizaciones, las cuales por lo general no han evolucionado a la misma velocidad que la tecnología.

De acuerdo a Cwaik (2020), podemos inferir que cuando una nueva tecnología o avance científico es introducido en la sociedad, esta comienza un proceso de adopción de los avances que va mucho más rápido que la comprensión de su impacto.

Estamos en un mundo que se reinventa a si mismo cada día porque las tecnologías disruptivas modifican profundamente los paradigmas conocidos y porque su alcance trasciende lo cotidiano e impactan de modo directo en varios ejes de nuestra vida, modificando de manera drástica y progresiva la forma en que nos comunicamos, producimos y trabajamos, como también aquella en que nos relacionamos con los otros y con las máquinas. (Cwaik, 2020, p. 27).

Las empresas, las personas y los Estados van adoptando aquellas tecnologías que permiten mejorar procesos, aunque con resultados dispares ya que, en muchos casos, las instituciones y las personas que las conforman no son capaces de incorporar el cambio y los nuevos modelos de gestión tan rápido como la misma tecnología promueve.

Iniciada como disciplina científica luego del siglo XVIII a consecuencia del nuevo paradigma tecno productivo impuesto por la Revolución Industrial, la Tecnología es el elemento de la Revolución Científico Técnica Contemporánea cuya influencia en la vida social se hace notoria tanto en la simple actividad cotidiana como en aspectos más importantes y complejos como la política y las relaciones internacionales. (Moya Padilla y Brito, 2000, p. 245).

Así, la tecnología cumple un rol fundamental en la organización social, determinando sociosistemas y subsistemas más amplios e interdependientes, los cuales reflejan distintas áreas de conocimiento delimitadas por su ámbito de actuación y por los tipos de problemas que intenta resolver. (Moya Padilla y Brito, 2000).

En el caso de las empresas y la influencia de la tecnología en el management, podemos seguir a Shaw (2017) cuando plantea que aquellas organizaciones que invierten en innovación, están más cerca de sus clientes y de sus públicos objetivos, siendo la tecnología una herramienta para canalizar y gestionar esfuerzos en esta vinculación. En las últimas décadas se ha demostrado el valor que tienen las nuevas tecnologías de información y comunicación, las cuales contribuyen decisivamente al desarrollo e innovación de las organizaciones existentes. (Paredes, 2004).

En este contexto, las organizaciones deberán invertir cada vez más en sistematizar y digitalizar procesos, sumando personas con capacidades de adaptación, innovadoras, analíticas y preparadas para tomar decisiones complejas, en entornos cambiantes y mediatizados por los avances técnicos. El mismo autor (Paredes, 2004) plantea que los recursos tecnológicos, de información y comunicación ya constituyen parte de los activos de las empresas y cada vez más impactan en las distintas áreas de gestión. En relación a esto, Cwaik (2020) menciona que las tecnologías de la información y la comunicación han propiciado la virtualización, aunque para hacer uso de esta como una herramienta de gestión es necesario poseer software, hardware, infraestructura y gran cantidad de conocimiento, siendo la sociedad del conocimiento la que está basada en las tecnologías de la información las cuales hacen más competitivos a los mercados y marcan la agenda de trabajo de las organización con una fuerte impronta de innovación y digitalización de su negocio.

Cuando una organización utiliza un enfoque *data-driven* (impulsado por datos), significa que el proceso de toma de decisiones estratégicas se realiza con una base importante en el análisis e interpretación de datos. Esto permite que la empresa capture, organice y le de valor a los datos, con la finalidad de entender mejor las necesidades de sus públicos objetivos. Al usar datos como materia prima para analizar y para impulsar sus acciones, una institución puede contextualizar y personalizar sus comunicaciones y promociones con mensajes personalizados y enfocados en lo que se conoce como *customer-centric*. (Provost y Fawcett, 2013).

El autor Pinker (2018) plantea la importancia que tienen los avances tecnológicos como pilares para el desarrollo y el progreso, lo que se manifiesta en las oportunidades como también en las amenazas, siendo las instituciones las llamadas a

cumplir un rol esencial en la construcción de marcos regulatorios y en la vigilancia de la forma en que se aplican en los distintos ámbitos de la economía.

La actividad turística ha ido transitando cambios muy importantes, lo cual permitió que la actividad se desarrollara tal y como la conocemos hoy; sin embargo, en las últimas décadas el proceso de cambio que experimenta el sector se ha acelerado y eso ha generado nuevas formas de experimentar el turismo y cambiado las lógicas y modelos de gestión en todos los sentidos y perspectivas que se pueden analizar (Rodríguez Darías, Santana Talavera, Díaz Rodríguez, 2010). Uno de los factores que más ha impactado en el turismo es el uso cada vez más frecuente de dispositivos móviles y de tecnologías que se utilizan en el antes, durante y después del viaje como herramientas que facilitan la forma en que se prestan servicios y también la experiencia del viajero.

Los distintos momentos que experimenta un turista están cada vez más vinculados a comportamientos que se relacionan a los nuevos medios de comunicación y promoción de los destinos e incluso a la forma en que los servicios se consumen por plataformas tecnológicas disponibilidades para mejorar la experiencia de un viajero cada vez más digitalizado (Organización Mundial del Turismo, 2009).

La adopción de nuevas estrategias y herramientas de base tecnológica es hoy una necesidad que invita a repensar la gestión en cualquier tipo de organización, especialmente en aquellas vinculadas a actividades y sectores como el turismo, que han sido de los más impactados por los avances técnicos, la digitalización de procesos y la modernización digital.

La ciencia y la tecnología permiten en cierta forma explicar, controlar y transformar el mundo y tienen la capacidad intrínseca de modificar las industrias, los mercados, la política, la economía, es decir, todos los aspectos de nuestra vida en sociedad. (Cwaik, 2020). La información, las tecnologías de la comunicación y las plataformas on line constituyen para el turismo, actividades centrales para la orientación de la comunicación y promoción de los destinos. La tecnología y las posibilidades que brinda, son claves para dinamizar, innovar y ofrecer propuestas de valor a los turistas y a todos los actores que trabajan en el sector (Munar 2012).

La posibilidad de generar una reacción física a un estímulo proveniente del mundo virtual abre un paraguas enorme de aplicaciones en el plano de la educación, la salud, el entretenimiento y hasta la ingeniería. Lo cierto es que la tecnología modificó el modo en el que comprendemos la realidad, como la percibimos y pensamos. (Cwaik, 2020, p. 43).

El sector turístico basa la cadena de valor en servicios que son percibidos por el turista como productos intangibles que se conocen, adquieren y experimentan a través de acciones de comunicación y promoción en línea (Gutiérrez Montoya, Sánchez Jiménez, y Galiano Coronil, 2018).

España es un claro ejemplo, es uno de los destinos turísticos que más a crecido en los últimos 25 años, siendo el Estado en conjunto con el sector privado, los impulsores de una política que pone de manifiesto la relevancia del turismo para toda la industria, con efectos inmediatos no sólo sobre las ramas de actividad que suministran un producto principal que se considera como característico, como puede ser la hotelería, gastronomía, transportes, agencias de viajes y servicios relacionados con la cultura y el ocio, sino también con efectos indirectos y muy positivos sobre las demás ramas productivas del país. (Fernández y García, 2013).

La aportación del turismo (14,6%) a la economía española se sitúa por encima de otros sectores como la construcción (14%), el comercio (12%) o la sanidad (12%). En términos de contribución al PIB y empleo, la industria turística es la más importante de España, siendo este país el segundo a nivel mundial que más turistas internacionales recibe por año, detrás de Francia. (Organización Mundial del Turismo, 2019).

Los autores (Gutiérrez Montoya et al. 2018) sostienen que la inversión de recursos en plataformas digitales resultan claves para proyectar el crecimiento económico de la actividad y de los destinos, siendo internet un nuevo canal de comunicación y promoción, ideal para informar a los viajeros sobre los beneficios de un destino o atractivo, asistirlos en el proceso de elección y compra y para persuadirlos de los beneficios de una marca, lugar o actividad. En este sentido, la digitalización de la oferta turística de un destino, sumada a las posibilidades que brindan la conectividad y los dispositivos móviles, resultan esenciales para comprender porqué los turistas pasan cada vez más tiempo conectados a internet y utilizan las distintas plataformas digitales como fuentes de información recurrentes. Estos y otros datos nos permiten comprender las tendencias y las perspectivas de futuro con indicadores que sostienen la relevancia cada vez mayor que tendrá el proceso de digitalización de muchas actividades y sectores que encuentran en internet y sus posibilidades, nuevos escenarios y oportunidades para desarrollarse.

Así, la actualidad nos permite pensar y analizar un turista que se expresa cada vez más por canales y plataformas digitales, que vivencia sus experiencias de viaje tanto en un espacio físico llamado destino, como en el espacio virtual que le proporcionan las distintas plataformas online, la conectividad a internet y los dispositivos móviles. Podemos afirmar que la experiencia turística y el comportamiento del viajero han sido y seguirán siendo impactados por internet, la tecnología y la digitalización de procesos, lo cual nos obliga a considerar estas variables como vehículos fundamentales de la estrategia de comunicación y promoción de los destinos turísticos.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico del trabajo busca presentar un modelo que sea viable y a la vez permita obtener la información necesaria para resolver los interrogantes planteados a través de la contrastación de los hechos con la teoría, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de investigación.

El presente trabajo se enmarca dentro de una investigación exploratoria, ya que pretende dar una visión general y una aproximación a las temáticas de estudio, lo cual permitirá relevar y explicar determinadas realidades sociales vinculadas al tema abordado.

La metodología aplicada a la investigación es cualitativa y cuantitativa. La metodología cualitativa es la que produce datos descriptivos y también subjetivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y las acciones de comunicación y promoción realizadas tanto por el destino Córdoba como por los demás destinos provinciales argentinos más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo las técnicas empleadas en esta instancia la entrevista en profundidad y la observación directa. La metodología cuantitativa será aplicada para relevar y analizar variables y datos estadísticos provistos por los resultados de las acciones de comunicación y promoción observados, siendo el análisis de fuentes secundarias e informes de resultados, las técnicas empleadas para recabar datos en esta instancia de la investigación.

Entrevistas

Las entrevistas en profundidad no estructuradas, son entrevistas personalizadas que se basan en guías de pautas flexibles que permiten al entrevistado expresar con mayor fluidez sus opiniones, actitudes y percepciones. El instrumento a utilizar es una guía de pautas.

Los temas que la componen, guardan una estrecha relación entre sí y abarcan aspectos de marcada importancia en referencia a los objetivos planteados en la presente investigación. Las entrevistas permitieron obtener información referente a oportunidades de mejora y digitalización en las acciones de comunicación y promoción y también a la importancia que tiene la modernización digital en la gestión actual. Se realizaron 6 entrevistas durante el mes de febrero del año 2020 a:

- 2 Directores Agencia Córdoba Turismo (mandos altos): Alejandro Lastra y Marcelo Valdomero.
- 2 Jefe de área y Coordinador de área Agencia Córdoba Turismo (mandos medios): Julia Camilucchi y Pablo Burgos.
- 1 Referente de organización vinculada a la actividad (Vicepresidente Cámara de Turismo de la Provincia de Córdoba): Sergio Navarro.
- 1 Secretario de Conectividad del Gobierno de la Provincia de Córdoba (mando alto): Ignacio Gei.

Observación directa

En el caso de la observación, el instrumento de recolección de datos es la grilla de observación, la cual se construyó teniendo en cuenta por un lado los aspectos a observar en la organización, referentes a la infraestructura tecnológica y de instalaciones que Agencia Córdoba Turismo, como ente encargado de gestionar el turismo de la provincia de Córdoba, utiliza para tal fin.

Análisis de fuentes secundarias

En el caso del análisis de fuentes secundarias, se utilizaron 3 fuentes:

- 1) El informe de Comunicación y Marketing Digital de Agencia Córdoba Turismo actualizado a diciembre de 2019, que permitió analizar a través de una grilla comparativa, la performance de las comunicaciones y promociones en los principales canales digitales utilizados para la comunicación y promoción del destino Córdoba como por los demás destinos provinciales argentinos más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se analizaron las acciones en Facebook, Instagram, Twitter, Google y YouTube y sitios web turísticos gubernamentales de los destinos provinciales y CABA a través del reporte mencionado.
- 2) El Informe de Mercado de Turismo Interno publicado por la Secretaría de Turismo de la Nación publicado en el año 2018 el cual permitió obtener datos estadísticos del turismo en la Provincia de Córdoba de la temporada correspondiente al año 2017.
- 3) El reporte Digital 2020 *Global Overview* que permitió analizar el comportamiento de las audiencias digitales, el perfil de los usuarios de internet y las tendencias que se esperan para los próximos años.

La observación directa y el análisis de fuentes secundarias, nos permitieron obtener información referente la performance de las acciones de comunicación y promoción digital del destino turístico provincia de Córdoba y también analizar datos que sirven de referencia para la elaboración de una propuesta de trabajo de base tecnológica que permita hacer más eficientes los procesos de comunicación y promoción del destino. Sumado a esto, se evaluó la pertinencia de dichas acciones en función de las características de las audiencias digitales y de las potencialidades que le brinda internet y las tecnologías al sector.

Cada instancia (tipos de investigación) nos permitió acceder a distinta información de acuerdo a los objetivos específicos planteados para este trabajo y la correcta aplicación de la metodología nos permitió lograr diagnosticar la forma en que se llevan adelante los procesos de modernización digital aplicados a la comunicación y promoción del destino turístico provincia de Córdoba en el período de referencia que comprende desde febrero de 2019 hasta febrero de 2020, siendo un año calendario un espacio temporal donde la estacionalidad y las campañas de comunicación y promoción se desarrollan en todas sus variantes.

Los instrumentos de recolección de datos como guías de pautas, grillas de análisis e informes utilizados como fuentes secundarias se pueden observar en el anexo.

ANÁLISIS Y EXPOSICIÓN DE DATOS

Una vez realizada la recolección de datos necesarios para la realización del presente trabajo se procede a la presentación y análisis de los resultados hallados a través de cada una de las técnicas metodológicas aplicadas. En esta parte del trabajo se pretende exponer los datos obtenidos, analizarlos críticamente desde la visión profesional y académica para finalmente dar respuesta a los objetivos y a las preguntas que guiaron el abordaje propuesto.

Se comienza con la información referente a las entrevistas, las cuales tuvieron por finalidad relevar oportunidades de mejora y digitalización en las acciones de comunicación y promoción y detectar la importancia que tiene la modernización digital en la gestión turística del gobierno de la Provincia de Córdoba. Luego se procede a la presentación de los datos obtenidos de la observación directa los cuales permitieron conocer acciones y tácticas de comunicación y promoción off y online del destino y su forma de aplicación. Finalmente se presenta la información obtenida del análisis de Fuentes secundarias, lo cual permite analizar la performance de las comunicaciones y promociones en los principales canales digitales utilizados por el destino Córdoba y sus principales competidores de Argentina.

Entrevistas

Se realizaron 6 entrevistas en profundidad a referentes del sector turismo y de la tecnología, las cuales fueron realizadas con guías de pautas orientadas a indagar sobre información del sector turístico, las acciones de comunicación y promoción y la influencia de la tecnología y la modernización digital en las distintas gestiones gubernamentales entre otros puntos de interés para el trabajo. Se presenta la información de acuerdo a los ejes indagados:

Respecto de eje: Descripción del área de trabajo, podemos ver que solo la Secretaría de Conectividad de la Provincia de Córdoba tiene un trabajo focalizado en los servicios tecnológicos a los ciudadanos, siendo que en el caso de Agencia Córdoba Turismo como de la Cámara de Turismo de la Provincia de Córdoba (en adelante CAMTUCOR), las áreas de trabajo no tienen un lugar relevante para la tecnología, la comunicación y la promoción digital, mostrando esto que si bien la actividad turística ha sido una de las más impactadas por los avances tecnológicos, las instituciones que trabajan y son referentes del sector no adoptan políticas, estructuras de trabajo y lineamientos de gestión consistentes en este sentido, lo cual se manifiesta en el hecho de que el personal, las tareas que realizan y los roles que ocupan, por lo general no tienen funciones vinculadas a las nuevas tendencias, ni a la innovación y digitalización y tampoco a la tecnología aplicada al turismo.

Respecto del eje: Objetivos y principales líneas de trabajo, podemos observar que solo el área del gobierno vinculada a la conectividad tiene objetivos y líneas de trabajo exclusivamente focalizadas en la conectividad y servicios digitales, mientras que ambas instituciones referentes del turismo tienen objetivos de desarrollo de la actividad basados en planes y políticas de acción donde la comunicación y promoción digital son un componente más que no ocupa un lugar central, es decir que muchas de las

actividades orientadas a la difusión y promoción del destino, la marca y los atractivos se piensan y se ejecutan de una manera tradicional, por medios convencionales y solo se utilizan acciones digitales como apoyo a las estrategias centrales que son concebidas por lo general de una manera analógica..

NOMBRE	Pablo Burgos	Alejandro Lastra	Julia Camilucchi	Marcelo Valdomero	Ignacio Gei	Sergio Navarro
Pautas indagadas						
Descripción del área de trabajo	En el área de comunicación básicamente trabajamos desarrollando las campañas de difusión que le sirven de soporte al resto de las áreas d Agencia Córdoba Turismo y que buscan dar a conocer el destino y la marca Córdoba además de la gestión política en este sentido.	La promoción, el marketing y el desarrollo de la oferta turística de Córdoba son los ejes que mueven nuestro trabajo cotidiano y lo que marca la agenda de trabajo en el territorio de la provincia. Trabajamos con acciones promocionales del destino Córdoba, como de sus regiones, eventos y/o productos turísticos. Por otra parte desarrollamos acciones territoriales y temáticas que permite transferir conocimiento y relevar necesidades y potencialidades de mejora.	El área de Promoción de Agencia Córdoba Turismo es una de las más grandes en cuanto a personal y a actividades que desarrolla. Hoy nuestro trabajo nos permite dividir la oferta turística en regiones y en productos, ahora también con la idea d trabajar una matriz que contenga ejes territoriales, ejes temáticos, programas y lineamientos transversales.	El área de Relaciones Institucionales es la encargada por un lado de desarrollar y mantener vínculos los distintos actores del sector desde una perspectiva no política, sino operativa, es decir, trabajando en conjunto en acciones y programas concreto con cada uno de los actores y sus intereses particulares. Por lo general apuntado a desarrollar la calidad, la formación y los beneficios.	La Secretaría de Comunicaciones y Conectividad del Gobierno de la Provincia de Córdoba es la que lleva adelante el plan Conectividad Córdoba, aprobado mediante la ley N° 10.564, la cual busca generar igualdad de oportunidades en el acceso y uso de internet en todo el territorio de la Provincia de Córdoba.	La Cámara de Turismo de la Provincia de Córdoba nuclea a distintas instituciones que conforman el sector y que tienen una participación activa en el desarrollo de la actividad turística provincial: asociaciones, universidades, bureaus y empresas privadas como Aerolíneas Argentinas entre otras las cuales buscan sostener el crecimiento de la Provincia como destino turístico de privilegio.
Objetivos y principales líneas de trabajo	Difundir y promocionar turísticamente la provincia de Córdoba. Delinear las campañas estacionales como la de diversos productos atemporales. Generar diversos y continuos contenidos para los medios de comunicación especializados y no especializados, establecer contacto permanente con los medios de comunicación e informarlos sobre las actividades turísticas que se realizan y consolidar a través de distintas acciones en internet, en sus diversas formas, web, redes sociales, etc. el destino Córdoba	Buscamos promocionar a Córdoba desde el turismo, desarrollando una oferta de calidad. También nos proponemos potenciar desarrollos locales, fomentar lo que ya está desarrollado y generar espacios que permitan nuevos activos emergentes en términos de atractivos turísticos. Queremos que el turista cada vez tenga una experiencia más atractiva y de calidad y que finalmente, todo esto impacte positivamente en la economía de la provincia, consolidando el aporte de la actividad turística al trabajo, los negocios, el desarrollo y las posibilidades de los ciudadanos.	Promocionar a Córdoba con la finalidad de desarrollar la actividad turística en la provincia. Desarrollar la oferta turística de acuerdo a la potencialidad del destino y a los requerimientos de los turistas. Fomentar el desarrollo de actividades de calidad que impacten positivamente el la experiencia del viajero. Contribuir al desarrollo de las economías regionales a partir de la actividad turística.	Desarrollar la calidad de los destinos turísticos provinciales. Promover la vinculación exitosa entre los distintos actores que conforman el sector turístico de la Provincia de Córdoba. Desarrollar y ejecutar programas de acción territoriales basados en la formación y capacitación. Generar espacios de trabajo conjunto entre las universidades, el sector público y el sector privado vinculado a la actividad turística. Articular políticas de desarrollo turísticas para las distintas regiones de la provincia de Córdoba.	Trabajamos dos grandes temáticas, el despliegue de infraestructura de conectividad y la formación de capacidades y habilidades de los ciudadanos, para garantizar el acceso equitativo a las TIC. El despliegue de infraestructura supone la utilización de tecnologías y medios de transmisión existentes -fibra óptica, inalámbricas, móviles o satelitales- según las necesidades de conexión que cada región requiere según sus características. En la formación trabajamos en la iniciativa de inclusión digital con talleres, charlas, cursos con certificación universitaria y actividades de co-creación, con la finalidad de despertar la creatividad y desarrollar competencias para favorecer el uso de las herramientas digitales.	Promoción y desarrollo del turismo a través de planes de divulgación de las ofertas naturales, históricas, culturales, científicas, comerciales e industriales que caracterizan a la Provincia. Gestión ante los poderes públicos y de instituciones privadas toda medida necesaria acorde con las necesidades del sector. Fomento de la creación de escuelas de turismo y hotelería, la calidad de los servicios públicos -las vías de comunicación y sitios de tránsito en particular- y la conservación de las bellezas naturales. Creación de conciencia en torno a que el turismo es una fuente importante de recursos económicos. Presencia e intervención en el estudio de los problemas relacionados con el turismo. Relación y trabajo con asociaciones similares del país y/o del exterior. Capacitación de los recursos humanos de empresas y organismos oficiales. Facilitación a estudiantes de escuelas de turismo y hotelería la realización de prácticas profesionales.

Figura 3. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto del eje: puntos fuertes y débiles de la organización y del área de trabajo, vemos que la Ley N° 10.564 es una fortaleza que marca la necesidad del Estado Cordobés de accionar en el sentido de la inclusión digital y la conectividad territorial, aunque la misma no está focalizada en la actividad turística. Tanto para Agencia Córdoba Turismo como para CAMTUCOR tener personal técnico y capacitado con estudios en turismo es una ventaja. También la experiencia del trabajo en Córdoba, siendo esta una provincia turística por excelencia, donde los actores del sector por lo general tienen muchos años de experiencia y el Estado considera a dicha actividad como parte fundamental del desarrollo provincial, es que la actividad tiene estos puntos como fortalezas. Como puntos débiles se menciona la escasez de recursos, la administración deficiente de los mismo y la falta de un mecanismo o sistema de trabajo que permita coordinar y hacer más eficientes las acciones entre los diferentes actores que componen el sector. La calidad de los servicios y la medición y evaluación de la forma en que se prestan servicios es un aspecto que requiere mejora. También se percibe que la tecnología, internet y los procesos de digitalización ocupan un lugar tan reducido como específico vinculado a las tareas que realizan las pocas personas que trabajan en estos procesos.

Respecto del eje: Públicos de interés, se percibe que los responsables de cada organización tienen claro los distintos actores con los que trabajan, el lugar que ocupa cada uno en el sector y las diferentes características que tienen. También se percibe que, si bien hay acciones diferenciadas para cada grupo de interés, la promoción y comunicación del destino se focaliza en el segmento turistas, y dentro de esto, en un sector socioeconómico medio, con amplitud de edad e intereses y fuertemente direccionadas hacia las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba las cuales representan cerca del 70% del origen de los viajeros que visitan Córdoba en calidad de turistas. Por otra parte se percibe que la mayoría de las campañas de comunicación y promoción que se realizan anualmente, se trabajan con un concepto o idea que parte de estudios de opinión y encuestas de mercado aplicados a los grupos de interés, y a partir de ahí se generan todos los elementos y piezas que componen la campaña, con adaptaciones y producciones focalizadas en segmentos específicos como son: jóvenes, familia, parejas y adultos, siendo estos cuatro públicos los que en general abarcan los públicos destinatarios de cada campaña de comunicación o acción de promoción.

<p>Puntos fuertes y débiles de la org. y del área de trabajo</p>	<p>Uno de los puntos fuertes es el personal altamente calificado para realizar las diversas tareas tanto de comunicación como de promoción. Además, los años de experiencia de trabajo consolidan las iniciativas que surgen y reducen los niveles de improvisación. El principal punto débil esta marcado por la escases de recursos económicos, es decir los presupuestos otorgados no alcanzan para llevar adelante una adecuado promoción en función de los mercados a los cuales se pretende acceder, también la escases de recurso humano genera la multiplicidad de tareas para quienes deben llevar adelante cada una de sus áreas con las conocidas limitaciones de tiempo y como otro de los puntos débiles que siempre terminan condicionando las tareas, es que las decisiones en los órganos del estado se toman generalmente desde una posición política y en este caso particularmente alejado de los intereses turísticos.</p>	<p>Tenemos un estructura de trabajo importante, con personal especializado, con planes de trabajo y experiencia acumulada durante años, tanto por lo que hemos hecho, como por mirar, aprender y valorar las acciones de otros destinos que si bien pueden ser nuestra competencia, también son nuestros aliados en la construcción de una Argentina turística de calidad. Por otro lado, nos falta desarrollar nuevas formas de trabajo, incorporar recursos que puedan aprovechar los avances técnicos y las posibilidades de la tecnología. Entendemos el nuevo comportamiento del turista, el cual ha cambiado mucho, pero nos falta poder adaptar nuestra forma de trabajo para que este sea más efectivo. La calidad en la prestación de servicios, en toda la cadena de valor, es un punto a desarrollar y trabajar fuertemente.</p>	<p>Como puntos fuertes podemos mencionar la formación del personal, la división de tareas y roles, el presupuesto asignado al área y la experiencia de trabajo obtenida a través de los años, siendo durante mucho tiempo, un ejemplo en términos de promoción y desarrollo de productos para muchos otros destinos del país.</p>	<p>Los puntos fuertes son: considerar al turismo como una política de Estado desde hace más de 20 años. Crecimiento sostenido del destino. Recursos Humanos capacitados. Red de vínculos de colaboración estrechos entre ACT y organizaciones del sector. Experiencia en el territorio y en el armado de programa de desarrollo y fortalecimiento locales. Como puntos negativos, podemos mencionar las políticas presupuestarias cambiantes del gobierno, la gran cantidad de destinos turísticos provinciales que complican la llegada a todos en el mismo momento, la disparidad en el desarrollo de los destinos y regiones, la escases de recursos humanos y técnicos capacitados en áreas específicas vinculadas a tecnología, educación y calidad y no continuidad de políticas de trabajo cuando cambian las autoridades.</p>	<p>La Ley N° 10.564 es una fortaleza, ya que es el faro que guía nuestro trabajo ya que es una norma establecida que le da el máximo de fuerza a nuestra política de trabajo. Tenemos un equipo de trabajo muy potente, que si bien, se podría ampliar, en general tiene una gran formación y mucha capacidad de respuesta. Los objetivos establecidos respecto despliegue de infraestructura de conectividad y la formación de capacidades y habilidades de los ciudadanos los vamos cumpliendo año tras año lo cual habla de una gestión eficiente. Como puntos débiles podrían mencionar el contexto laboral de los recursos humanos, donde hay mucha más demanda que oferta de profesionales, lo cual dificulta en parte la incorporación de personal calificado y nos obliga permanentemente a invertir mucho en capacitación y formación. Por otra parte, la tecnología y la conectividad son aspectos muy dinámicos que cambian constantemente y nos obligan a hacer ajustes y revisiones periódicas de los planes de trabajo. Es una dinámica que ya hemos incorporado y que tratamos de llevarla con la mayor eficiencia posible.</p>	<p>La participación de la gran mayoría de los sectores que conforman la actividad turística es una virtud, pero también a veces complican los procesos decisivos y la coordinación de acciones a desarrollar. Creo que se deberían establecer mecanismos que hagan más fluido y dinámico el trabajo y por otra parte, seguir incorporando actores que todavía no participan de esta gran mesa e trabajo.</p>
<p>Públicos de interés</p>	<p>El trabajo esta orientado básicamente hacia un público que habitualmente visita el destino Córdoba y también se trabaja para captar nuevos públicos. Básicamente los turistas que llegan a Córdoba provienen del resto de la provincia, de la región del Litoral y de Buenos Aires. También la coyuntura del país en materia económica ha generado la búsqueda de nuevos mercados y públicos de acuerdo con el poder adquisitivo, poniendo énfasis en la conectividad área que ha generado una Córdoba conectada por esta vía con el resto del país y con distintos destinos americanos y Europa misma.</p>	<p>El área trabaja con muchos públicos, que básicamente son todos los actores de la cadena de valor que van desde el turista, las agencias de viajes, los prestadores de servicios, los municipios, las entidades del tercer sector, las asociaciones y los diferentes estamentos del gobierno local, provincial y nacional.</p>	<p>En general no focalizamos en los turistas, pero también hay acciones destinadas a los prestadores de servicios, municipios y entidades del sector como agencia de viajes, cámaras y asociaciones.</p>	<p>Los programa y acciones de trabajo del área de RRH se focalizan en dar respuestas los destinos turísticos (prestadores de servicios, sector público, instituciones intermedias), por otra parte se trabaja con Agencia de Viajes, Cámaras y Asociaciones del sector, Universidades y empresas del sector privado.</p>	<p>Nuestro público esencial son los ciudadanos de la provincia y luego las distintas regiones geográficas que van marcado la forma de implementación de nuestras políticas.</p>	<p>El público de interes son los asociados, las entidades miembros, y el turismo receptivo en sí, ya que es el encargado de traer más turistas a la provincia.</p>

Figura 4. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto del eje: Estructura de trabajo, se puede observar que la comunicación y promoción resultan decisivas para la gestión de todas las instituciones, contando con áreas de trabajo, presupuestos asignados y recursos que se podrían considerar como importantes. También se percibe que las Estructuras de trabajo es jerárquica, departamental (por áreas) y dentro de estas, es funcional. Se percibe que las áreas de comunicación y la promoción son importantes, pero no las funciones que tienen que ver con la digitalización de procesos como comunicación y marketing digital, sistemas, innovación y tecnologías, todas funciones que se les encargan a distintas personas que por lo general no cuentan con recursos específicamente asignados a estas funciones.

Respecto del eje: Dotación y Capacitación del personal interno, es un punto fuerte en todas las instituciones, ya que en general el personal técnico tiene formación profesional acorde a las tareas que desempeñan. Esta situación marca la posibilidad de mejora y de la posibilidad de implementación de programas destinados a trabajar de una manera más eficiente y vinculada a procesos digitales. La transformación digital, la reingeniería interna y la reinversión de los puestos de trabajo son una necesidad que, en este caso, tiene materia prima que puede ser utilizada si es que se planifica y ejecuta un plan orientado al logro de los objetivos de una organización moderna, pero también contemplando la influencia cultural que tienen las organizaciones estatales.

Estructura de trabajo	El área de Comunicación tiene un responsable máximo como asesor externo y por debajo de él, un Coordinador de quien depende la Administración de Publicidad y tres áreas neurálgicas, Dirección de Contenidos, Dirección de Prensa y Dirección de Comunicación Digital. Además hay funciones de soporte como Diseño Gráfico y otras áreas interactúan permanentemente.	Tengo a cargo 2 personas que son los jefes de las 2 grandes áreas de trabajo que abarcamos: promoción y productos, en este último caso se apunta al desarrollo de la oferta turística. Luego hay responsables de las actividades de promoción que se realizan en eventos, destinos, lugares, ferias, exposiciones, etc. y por otro lado tenemos responsables de cada uno de los productos o atractivos que trabajamos en nuestra oferta. Finalmente, personal de soporte, apoyo, staff y asesoramiento externo en temas puntuales como Turismo de Reuniones o otros desarrollos que tiene mucha especificidad.	Tenemos un director del área, un jefe de área de promoción y una jefa de área de productos turísticos, luego cada tanto la actividad de promoción como cada uno de los productos turísticos, tiene una persona responsable que es especialista en cada una de estas áreas de trabajo. También hay personal de apoyo y soporte.	Un director del área, con una estructura horizontal por debajo que atienden a las demandas de formación y capacitación, calidad, vinculación y nuevos desarrollos.	Básicamente la estructura de trabajo se conforma de personal en distintos niveles jerárquicos abocados a tareas en cuatro grandes áreas de trabajo: Conexión de Escuelas, Espacios de Wi-Fi Libre, Red Provincial de Conectividad, Inclusión Digital.	Las comisiones de trabajo se reúnen para debatir temas y luego articular acciones entre los miembros y entre la organización y otros entes del sector público.
Dotación y Capacitación del personal interno	En Agencia Córdoba Turismo trabajan aprox. 160 personas, las cuales en general están capacitadas con formación terciaria y universitaria en las áreas técnicas o bien son idoneos sobre la tarea asignada.	En general el personal está capacitado en turismo, las áreas técnicas tienen personal capacitado, pero faltan recursos que puedan potenciar el trabajo en áreas muy específicas, por ejemplo tecnología aplicada al turismo, desarrollo de negocios, accesibilidad, sustentabilidad, innovación, que son las temáticas que van a estar guiando los nuevos desarrollos y escenario en el mercado turístico nacional y mundial.	Hay personal especializado en áreas de trabajo, capacitado y otro de soporte. En general el personal tiene experiencia y formación en turismo.	En general el personal que forma parte del área tiene formación terciaria o universitaria en turismo, y en algunos casos en áreas del conocimiento tales como contabilidad y finanzas, psicología y management.	El personal que trabaja en la Secretaría está muy capacitado principalmente en tecnología, redes, electrónica, ingeniería y carreras afines, también hay personal administrativo, de comunicación y de tareas generales.	Todas las personas que forman parte de CAMTUCOR son idoneos en el tema que representan, ya que han sido elegidos por las instituciones que los nuclea como representantes.

Figura 5. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto del eje: Desafíos para el corto y mediano plazo se percibe la conciencia de los actores respecto de la necesidad de adaptar la oferta de del destino y de los servicios, así como el lugar que debe ocupar la capacitación y formación. La calidad en los servicios es un punto central que se debe trabajar para consolidar la oferta y

también para poder llegar de una manera más efectiva al visitante que elige el destino Córdoba. También se mencionan como líneas de trabajo a mejorar todas aquellas vinculadas a las tecnologías, a los servicios en línea, a la comunicación y promoción digital y a la incorporación de conocimiento y tecnologías aplicadas al turismo; aunque también se percibe el desconocimiento sobre cómo encauzar el trabajo cotidiano en busca de estos desafíos que se ven para un mediano plazo, pero con plena conciencia de que cada vez, los tiempos se acortan más.

Respecto del eje: Rol e impacto de las tecnologías en el turismo, todos los actores concuerdan que el rol es fundamental y que la actividad está cada vez más impactada por los avances técnicos, los servicios online, los dispositivos móviles, internet y las tecnologías, siendo el turismo una de las industrias que mayor necesidad tiene de reinventarse como una forma de dar una respuesta satisfactoria a la cada vez más creciente demanda de servicios y experiencias a través de medios digitales, tecnologías aplicadas y sistemas de gestión disponibles a través de internet y dispositivos móviles. El rol de la tecnología para el sector es conocido y asumido, aunque la diversidad de actores y las distintas posibilidades de los destinos hace que el desarrollo en este sentido sea desperejado.

Desafíos para el corto y mediano plazo	El desafío más importante es trabajar para que Córdoba siga consolidándose como un destino atemporal y para ellos debemos trabajar fuertemente en mejorar la calidad de servicios a través de la capacitación a los prestadores para lograr a corto y mediano plazo que la calidad de los turistas que nos visiten experimenten un cambio en sus niveles de exigencia y en sus niveles de gastos.	Adaptar nuestra estructura de promoción y desarrollo de la oferta turística provincial con un esquema funcional a la realidad de Córdoba pero también que contemple las temáticas que guían el turismo a nivel mundial. Poder adaptar nuestra forma de trabajo, mejorar nuestras capacidades y optimizar la forma en que se utilizan y asignan los recursos, es nuestro desafío para el corto y mediano plazo.	Redefinir los programas operativos de promoción y los ejes de trabajo. Incorporar la sustentabilidad como articulador fundamental del trabajo e innovar en la forma de hacer la promoción y en la forma en que se presenta la oferta turística de la provincia.	Profundizar el trabajo en calidad con una fuerte impronta territorial. Generar acciones en conjunto y sistemas de beneficios con entidades bancarias y fortalecer las relaciones con actores claves del turismo como universidades y OMT.	Tenemos que seguir trabajando en el Tendido e iluminación de fibra óptica, democratizar el acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación y reducir la brecha digital.	Articular políticas de trabajo que permitan eficientizar las operaciones de los actores sociales y coordinar acciones con el gobierno a fin de que el Estado siga teniendo un rol activo en el desarrollo de la actividad.
Rol e impacto de las tecnologías en el turismo	El rol de las tecnologías es fundamental tanto en la venta como en la promoción y comunicación del turismo. En la actualidad cada vez más gente arma sus viajes a través de las distintas herramientas tecnológicas por lo que es imprescindible plantear nuestro trabajo en ese sentido.	la tecnología es decisiva y debe marcar la agenda de trabajo nuestra de todo el sector. Hoy todos los que viajan en mayor o menor medida arman sus viajes y experimentan los destinos, atractivos y lugares a través de sus dispositivos móviles, por lo que es esencial que podamos adaptar toda nuestra oferta y nuestra forma de vender Córdoba hacia estas nuevas plataformas y sistemas de información que ya son vitales para el sector turístico.	Es muy importante y debe configurarse como un eje de trabajo transversal que le de soporte a gran parte de los programas que llevamos adelante. El turismo a cambiado y es necesario utilizar más tecnología, sistemas y plataformas que permitan llegar de mejor manera al viajero.	La tecnología está impactando en casi todos los procesos y para nosotros es una herramienta esencial que nos permite ampliar las posibilidades de trabajo y de impacto en nuestros públicos de interés. Hay mucho trabajo por delante en este sentido y tenemos que canalizar más recursos en esta área.	Entiendo que el turismo es una de las actividades que más se tienen que adaptar a los cambios tecnológicos, ya que cada vez más el turismo busca, arma y compra todo su viaje digitalmente y eso obliga al sector a adaptarse y a buscar nuevas formas de hacer negocios. Nosotros también como Estado tenemos que brindar soluciones en este aspecto, sea con la infraestructura, con los servicios, con la información online disponible y con la facilitación del acceso a la tecnología y mejor conectividad.	Nosotros creemos que la tecnología y los nuevos avances técnicos son agentes movilizadores y de cambio, que fuerzan a repensar el negocio, la actividad ya que gran parte de los turistas compra paquetes, destinos, lugares, experiencias a través de la tecnología y en este sentido tenemos que trabajar más duro.

Figura 6. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto del eje: Acciones de promoción y comunicación, se observa que el destino Provincia de Córdoba tiene una estrategia potente y efectiva que se manifiesta en el posicionamiento que la marca, la oferta turística y atractivos, tienen en la mente de las personas, en internet y en los espacios propios de la actividad turística tanto para

vincularse con el sector como con el público turista. Hay una estructura de trabajo con recursos asignados a estas acciones, aunque se deben medir y analizar en términos de efectividad ya que aquellas que se canalizan en medios digitales si bien son medidas, no representan un volumen importante en cuanto a inversión y cantidad de recursos humanos asignados.

Respecto del eje: Oferta turística, se desprende de las entrevistas que la misma es amplia en cuanto a atractivos y también a destinos dentro de la provincia. Existe un plan de gestión turística 2020-2024 que contempla una reconfiguración de la oferta en función de ejes territoriales y temáticos, contemplando una estructura de trabajo modernizada y más vinculada a nuevas tendencias en la gestión turística. El plan de gestión ha sido configurado por las autoridades de las instituciones del sector con participación de las universidades y representación de las distintas regiones turísticas de la provincia, lo cual supone mayor legitimidad y apertura en la forma de gestionar los recursos. Por otra parte, la propuesta de gestión hasta el año 2024 cuenta con diferentes temas y áreas de trabajo que están en consonancia con los designios turísticos que marca la Organización Mundial del Turismo OMT para los destinos latinoamericanos y dentro de Argentina; en este caso la concepción e idea del turismo es coherente con los lineamientos del máximo órgano referente de la actividad y por otro lado, implica un trabajo sostenido en el tiempo que permita adaptar las estructuras de trabajo, la visión de los agentes y la forma de gestionar desde el Estado la actividad turística.

Acciones de promoción y comunicación	En cuanto a las acciones de Comunicación, destinamos nuestra tarea a elaborar campañas temporales, verano, otoño, invierno, primavera. Además, se confeccionan campañas puntuales para determinadas épocas del año, semana santa, Rally Mundial, etc., como así también campañas referidas a los productos turísticos que ofrece Córdoba a sus visitantes, aventura, pesca, senderismo, avisaje de aves, golf, cabalgatas, caminos del vino, estancias jesuíticas, sierras del sur, Córdoba norteña, etc. A esto hay que agregarle distintas acciones de prensa con Fan Press y Press trip para operadores turísticos. Siempre trabajando en off y online.	Realizamos muchas campañas de promoción y de comunicación que tienen su foco en la marca Córdoba, en los destinos y también en los productos turísticos. Hoy unaparte de esas acciones son offline o otra es online. Tenemos que seguir adptando nuestra oferta turística a la realidad digital, para que cada vez más podamos centrar nuestra promoción y comunicación en un mix de medio on y off line que sea el más adecuado para lograr eficiencia en la difusión y promoción de Córdoba.l	Tenemos acciones en eventos, ferias, exposiciones, acciones en puntos de interés, en lugares y circuitos turísticos y una planificación que tiene acciones puntuales para cada uno de los productos turísticos que tenemos. Tenemos que trabajar en una promoción y oferta más digital, con nuevos canales y nuevos actores, muchos de los cuales son nativos de internet.	Gran parte de las acciones de formación y capacitación se bajan al territorio de manera presencial y virtual, por lo que el proceso de transmisión de conocimiento se da en gran medida mediatizado por la tecnología, tanto en lo virtual como en lo presencial, donde la tecnología e internet facilitan las técnicas de enseñanza.	Creo que Córdoba está bien posicionada en el país tanto por los atractivos del destino como por la comunicación y promoción que se hace. Tal vez habría que trabajar más para captar el turismo internacional.	Córdoba se ha caracterizado para tener siempre una comunicación y promoción muy importante, y esto siempre fue impulsado tanto por el sector público como por el privado, lo cual ha ayudado mucho posicionar el destino.
--------------------------------------	--	---	--	---	--	---

Oferta turística	La oferta turística del destino en nivel general se divide en lo que se conoce técnicamente como productos turísticos y los destinos propiamente dichos, los cuales se agrupan en regiones.	Para el período 2020 - 2024 desarrollamos un plan de trabajo basado en la reconfiguración de la oferta, tomando la base de lo que tenemos, lo que es parte de nuestro ADN y lo que necesitamos desarrollar en busca de la consolidación de un destino provincial amplio y de calidad. Nuestra oferta está adaptándose a los nuevos tiempos que corren y es nuestro deber acompañar ese paso y transición hacia un mejor destino.	Estamos reconfigurando la oferta, saliendo del modelo que estaba basado en regiones y en productos turísticos, para ir a una matriz de trabajo bajada en ejes territoriales y temáticos, en programas y líneas de acción transversales a todo.	La oferta turística se basa en los atractivos y las capacidades de los destinos. Es variada, dispersa en el territorio y en algunos casos con grandes necesidades y posibilidades de mejora.	Conozco muchos valles y lugares, entiendo que es una oferta amplia y variada, que si bien tiene para todos los gustos, probablemente haya que trabajar mas en la estandarización de los servicios y la calidad.	Es muy variada, con lugares con servicios de altísima calidad y otros más rústicos pero también muy atractivos. Posiblemente con las obras e inversiones motorizadas por el sector público y privado, tengamos que seguir reinventado la plaza para seguir haciendola atractiva.
------------------	---	--	--	--	---	--

Figura 7. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto del eje: Valoración del presupuesto asignado al área y a las acciones de comunicación y promoción, se muestra que la Provincia de Córdoba destina y presupuesto importante a la actividad turística y también a la promoción y comunicación, siendo estas dos áreas de trabajo las que mayores recursos económicos disponen para sus programas. En el caso de comunicación, la totalidad del presupuesto está destinado a la producción de piezas comunicacionales, contenidos y pauta en medios off y online. En el área de promoción el presupuesto se divide en distintos ejes de trabajo siendo la promoción propiamente dicha la que más ocupa llegando aprox. al 60% del total. Se infiere que tanto la comunicación como la promoción ocupan un lugar relevante para la gestión, aunque también queda claro que el trabajo de comunicación y promoción focalizado en medios digitales se realiza de manera sistemática pero no es el óptimo en cuanto a la asignación de recursos tanto humanos, técnicos como económicos.

Respecto del eje: Valoración de la planificación del trabajo, todos los entrevistados concuerdan que es esencial para poder desarrollar una oferta de calidad, para poder encauzar el trabajo y para lograr un desarrollo sostenible. Los inconvenientes que se presentan en esta faceta son referentes a los cambios de asignaciones presupuestarias por parte del gobierno y la falta de coordinación entre los esfuerzos de gestión de los diferentes actores que conforman el sector, los cuales forman parte del directorio de Agencia Córdoba Turismo por ser esta una entidad mixta, con una gestión pública y privada. Los cambios en la política presupuestaria afectan los planes y las asignaciones de partidas y esto muchas veces tiene su correlato con las relaciones de poder y la forma en que se gestionan los vínculos internos más que con las necesidades y prioridades del trabajo y el sector, lo cual pone de manifiesto que cuando la gestión no se mide de una manera integral y efectiva, la planificación puede no ser efectiva y peor aún, no tener acciones de contingencia.

Valoración del presupuesto asignado al área	Escaso y medido. Si pensamos en generar la venta de Córdoba en nuevos mercados, sobre todo internacionales, el presupuesto es ínfimo para platear acciones de permanencia a largo a plazo.	El área de promoción tiene un presupuesto muy bueno si lo comparamos con otros distritos del país, pero también tenemos que tener en cuenta que Córdoba es una provincia grande, con larga tradición turística y con mucha potencialidad, por lo que necesita de un presupuesto importante.	Tenemos un presupuesto importante, tal vez hay que trabajar más en una asignación más eficiente, que permita optimizar, mejorar y actualizar las acciones.	El presupuesto no es el ideal, siempre queda acciones por hacer ya que el presupuesto no alcanza, pero supongo que es un poco lo que le debe pasar a la mayoría de las áreas.	Nuestro presupuesto es muy importante y si bien es escaso para hacer todo lo que desearíamos, entendemos que es un monto considerable, que permite llevar adelante una política sólida de desarrollo de nuestra misión.	Nosotros creemos que la tecnología y los nuevos avances técnicos son agentes movilizados y de cambio, que fuerzan a repensar el negocio, la actividad ya que gran parte de los turistas compra paquetes, destinos, lugares, experiencias a través de la tecno
Valoración del presupuesto a com. y prom.	Los presupuestos gubernamentales se asignan en partidas por año, lo cual dificulta la previsión en contextos inflacionarios donde las tarifas de medios crecen permanentemente, lo cual dificulta la planificación.	Gran parte del presupuesto se utiliza para promocionar y difundir Córdoba, siempre se puede mejorar y optimizar, pero en general lo que se asigna a estas actividades permite cumplir los objetivos planteados.	Son las áreas que mayor presupuesto y recursos tienen, y donde se concentra gran parte del trabajo del personal.	Creo que es una de las áreas que mejor trabaja y mayor presupuesto tiene. Se refleja en las campañas y acciones promocionales que siempre han sido un aspecto destacado de Córdoba.	NS/NC	En el caso de CAMTUCOR se desarrollan campañas, acciones e inversiones y también se busca apoyo para hacer acciones cooperadas con el gobierno o con los privados.
Valoración de la planificación del trabajo	La planificación del trabajo sufre a lo largo del año varias modificaciones y esto esta directamente relacionado a cuestiones estrictamente presupuestarias, lo cuál se convierte en un gran condicionante para hacer valoraciones sobre la tarea realizada ya que la misma se va adaptando a determinadas coyunturas que se van planteando.	La planificación es esencial para construir un destino de calidad, para hacer un mejor uso de los recursos y para tener un norte que guíe el trabajo. Sin planificación no hay desarrollo sostenible posible.	Es clave planificar, pero también contemplar desviaciones. La flexibilidad y la capacidad de adaptación es una virtud que debe trabajarse más.	Planificar es clave para lograr objetivos y hacer una gestión con resultados favorables. En nuestra área de RRII planificamos cada año, incluso con algunas variantes que se pueden dar de acuerdo a la asignación de recursos que tengamos y los cambios que puedan surtir las partidas presupuestarias.	Planificar es la base para lograr buenos resultados, en nuestro caso, sin planificación no podríamos hacer casi nada, ya que todo el despliegue que se hace implica grandes obras, inversiones y muchos recursos que necesitan ser bien administrados para lograr los objetivos propuestos.	Hay una planificación anual y parte de esta también se trabaja con agenda en conjunto con Agencia Córdoba Turismo y otras instituciones como el Bureau y demás.

Figura 8. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto del eje: Principales acciones de com. y promoción de otros destinos se puede ver que el turismo es una actividad que ha ido ganando espacio e importancia en todo el país y todos los destinos invierten recursos en acciones de comunicación y promoción, que varían de acuerdo a los presupuestos asignados y a la decisión política de los gobiernos respecto del lugar que tiene la actividad turística para la gestión del Estado. En la mayoría de los destinos provinciales, se trabaja de forma mancomunada entre el sector público y el privado, lo que posibilita un acercamiento de la gestión gubernamental a las necesidades de los actores privados del sector y también permite coordinar acciones de comunicación y promoción en conjunto. La dinámica de trabajo mixta también genera desencuentros sobre la forma de llevar adelante algunas acciones, pero en general, hay acuerdo sobre metodologías y líneas de trabajo. En este contexto, las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Mendoza, Salta y localidades como Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Bariloche, Mar del Plata, Villa Carlos Paz y Calafate son destinos que tienen una agenda de promociones y comunicaciones permanente, lo cual hace que siempre tengan un alto perfil de posicionamiento entre sus públicos objetivos.

Respecto del eje: Evaluación y medición de las acciones, se observa que Córdoba tiene una planificación sobre la forma en que se realizan las comunicaciones y promociones, aunque la medición y evaluación de la performance de estas, varía de acuerdo a las acciones y a las posibilidades de las activaciones. Se analizan audiencias, segmentos, demografía, tendencias y otras variables que surgen de estudios de mercado, pero la evaluación no está sistematizada como metodología de trabajo, salvo en las campañas en medios digitales, donde las herramientas de medición son parte de los medios por donde se implementan las acciones. Por un lado es importante que se profundice en este aspecto para poder conocer la efectividad de las acciones y para tomar mejores decisiones respecto de la forma en que se implementan las campañas y por otra parte es importante profundizar el análisis de datos para lograr una mayor comprensión del comportamiento del turista, armar y explotar más eficazmente bases de datos, trabajar con micro segmentaciones; en definitiva, para entender mejor cómo es el comportamiento del turista desde que comienza a pensar en vacacionar, hasta cuando regresa de su viaje y decide compartir su experiencia.

Principales acciones de com. y prom. de otros destinos	En general los principales destinos hacen acciones off y online, lo que diferencia uno de otro es la cantidad y calidad de recursos asignados. Luego hay otros destinos del país que asignan muy pocos recursos al trabajo de comunicación y promoción, posiblemente porque el Gobierno no considera a la actividad turística como clave.	La realidad es que hoy la mayoría de los destinos provinciales donde el turismo tiene una incidencia importante en la economía, se invierte mucho en promoción y comunicación, luego podremos analizar si cada una de estas acciones son las mejores opciones o no, pero en general el turismo ha ganado importancia y presencia en todos los medios y posibilidades para la comunicación y promoción.	Córdoba hace mucho volumen de acciones de promoción y muchas campañas de comunicación, tal vez se repite más de lo que se debería y tal vez es necesario redireccionar las acciones hacia internet y plataformas digitales para que estos espacios ganen preponderancia.	Sin dudas Córdoba es de los destinos que más comunicación y promoción hacen, estimo que será uno de los 3 o 4 destinos que más hacen en este sentido junto a CABA, Salta y Mendoza.	NS/NC	Hay campañas de todos los destinos importantes de Argentina y en ese sentido, Córdoba siempre está presente.
Evaluación y medición de las acciones	En los medios offline la medición es básica y se basa en audiencia, cobertura y segmentación propias de cada medio. En Digital hay un trabajo más profundo con variables, indicadores, categorías y medios. En promoción se mide poco.	Es una deuda que tenemos, mejorar nuestro sistema de medición que se basa en algunas acciones y en algunos indicadores claves. Seguramente este es un tema donde hay margen de mejora y donde tenemos que trabajar para optimizar el uso de recursos y canalizar mejor las políticas públicas del gobierno y de esta institución.	En promoción se miden algunas acciones pero en general la evaluación podría ser más profunda y establecer mecanismos más ciertos para la medición. Hay acciones que no se miden y no se puede tener una dimensión real del aporte que hacen a los objetivos del área.	En área de RRll tratamos de medir las mayoría de las acciones que realizamos, de hecho tenemos los números y principales indicadores de la forma en que nuestros programas llegan a los destinatarios.	En nuestro caso, los objetivos nos marcan la eficiencia de nuestra gestión y la evolución de nuestro trabajo. La cantidad de personas a la que llegamos con beneficios, mejores servicios y programas, son los números que evalúan nuestro trabajo.	Entiendo que el gobierno y Agencia Córdoba Turismo tienen registros, una planificación y una medición de lo que hacen y que nosotros conocemos por las reuniones y asambleas del Directorio de ACT. Si bien conocemos algunos resultados, hay otros que al no ser propios del interés de nuestra institución, no los conocemos en profundidad.

Figura 9. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto del eje: Comunicación, promoción y oferta de servicios digitales, se observa que hay un trabajo en este sentido que comprende la activación de comunicaciones y promociones digitales, el trabajo en las principales plataformas que utilizan los turistas como redes sociales, web y plataformas de reservas, reseñas y gestión de servicios turísticos online. También se destaca la necesidad de profundizar estas líneas de trabajo, de invertir más recursos en esta modalidad de gestión y de implementar más

soluciones que acerquen la oferta turística de Córdoba a través de medios digitales a los turistas y también que permitan una gestión más eficiente de los recursos y una implementación de procesos de trabajo acorde a las posibilidades de la tecnología, pero sobre todo a las necesidades de los usuarios, ciudadanos y prestadores de servicios del sector. Se percibe conocimiento de la importancia que tiene profundizar las líneas de trabajo que busquen digitalizar aún más la promoción y comunicación, aunque no resulta claro en los entrevistados la importancia de aplicar tecnología, hacer más eficientes procesos y digitalizar servicios en las demás áreas de trabajo que no están directamente relacionadas con la comunicación y promoción.

Respecto del eje: Gobierno y tecnología, podemos decir que el Gobierno de la Provincia de Córdoba está llevando adelante un trabajo importante en este sentido, con leyes y normativas que apoyan el desarrollo tecnológico en el territorio provincial y con el foco puesto en las inversiones en infraestructura y inclusión digital de sectores como el educativo y zonas geográficas sin servicios de este tipo. Si bien hay algunas áreas del gobierno que están implementando procesos digitalizados, tecnológicos y de servicios online, el turismo, como área de gobierno y de gestión, todavía no está explotando las posibilidades que brinda la digitalización de procesos, no tampoco los beneficios que podría tener el sector si se decidiera implementar un trabajo sostenido y coherente en este sentido. El rol del Estado es clave para que los servicios cada vez tengan más espacio en lo digital y también para generar concientización tanto en las áreas de gestión como en los ciudadanos, de la importancia de comenzar a migrar los procesos a plataformas digitales y de construir un ecosistema sólido donde el ciudadano pueda resolver la mayoría de las necesidades que implican el accionar gubernamental.

Respecto del eje: Desafíos y futuro de la actividad turística y del sector, se observa una concordancia sobre la necesidad de invertir y disponer de mayores recursos para la gestión vinculada a la tecnología, servicios online y digitalización de la oferta turística. También se considera importante generar una oferta turística más personalizada e integral a partir del estudio del comportamiento del turista que se puede dar aplicando tecnologías como el *Big Data*, *Business Intelligence*, Inteligencia Artificial y otras soluciones informáticas focalizadas en captar, procesar y analizar datos. También se reconoce que se debe trabajar en mejorar la calidad de los servicios, profesionalizar el sector, fortalecer el trabajo conjunto entre los diferentes actores del sector y fomentar inversiones son temas que deben abordarse y generar acciones de trabajo concreto y pensado para obtener resultados en el corto y mediano plazo. El futuro de la actividad turística está muy relacionado con internet, la digitalización de procesos y con la incorporación de conocimiento técnico específico para desarrollar nuevas áreas de trabajo; en su mayoría, todos estos procesos y problemáticas pueden encontrar soluciones en la incorporación de tecnologías, en la utilización de plataformas online, en la incorporación de sistemas y servicios a través de internet y en la generación de políticas que se constituyan en verdaderas acciones orientadas a brindar más y mejores servicios utilizando las posibilidades tecnológicas que el avance científico y el sector turístico permiten.

Com., prom. y oferta de servicios digitales	La comunicación trabaja los principales canales digitales que utiliza sector turístico (redes, web, app, plataformas, etc.). Hay una necesidad de seguir trabajando para digitalizar aún más la oferta turística y también determinados servicios que ente gubernamental prestamos. Tenemos mucho trabajo por hacer en este sentido.	Estamos haciendo un buen trabajo en este sentido, pero tenemos que entender que la digitalización de la oferta y servicios compete a todas las áreas de trabajo, no es solo comunicación y promoción, son todas las áreas que pueden digitalizarse y brindar mejores servicios a la comunidad a partir de plataformas y medios online.	Es un desafío que tenemos por delante, trabajar y profundizar más la digitalización de la oferta y servicios turísticos, es una forma que tenemos que potenciar para llegar de mejor manera al turista.	Hay una gran demanda en este sentido y tenemos muchos servicios que brindamos a través de plataformas on line como páginas web y e-campus entre otras.	El gobierno tiene en el CIDI (Ciudadano Digital) una plataforma de servicios muy importante orientada a los ciudadanos, que permanentemente se amplía. Por otra parte la infraestructura que se está desplegando y el incentivo hacia el uso de servicios en línea hace Córdoba esté bien posicionada respecto de la mayoría de las provincias, aunque seguimos con mucho trabajo por delante.	Cada vez más cosas deben ir en este sentido, tenemos que profundizar este trabajo y digitalizar cada vez más lo que ofrecemos, vendemos e informamos.
Gobierno y tecnología	El Gobierno de Córdoba tiene un trabajo importante en este sentido, pero está claro que no alcanza y que la utilización de tecnologías se debería profundizar y generar una transformación de la forma de hacer las cosas del Estado.	El gobierno debe promover la oferta de servicios mediados por tecnología. Los teléfonos celulares, las tablet, las notebooks son las herramientas que nos acompañan todos los días y a todos lugares, por lo que acceder a servicios a través de estos dispositivos es lo que más nos sirve y el Estado debe empujarnos hacia esto.	El gobierno debe ser uno de los grandes promotores de utilización de tecnologías, plataformas y servicios digitales. El rol del Estado en este sentido es muy importante y necesario.	Es una relación que debe profundizarse con eje en la gobernanza, es decir, con el objetivo de dar cada vez más y mejores servicios a los ciudadanos.	En Córdoba, la tecnología es una política de Estado y permanentemente buscamos ampliar nuestros horizontes de actuación en este sentido. El gobierno debe fomentar el desarrollo tecnológico de todos los sectores bajo la premisa de la inclusión, la democratización y la gobernanza.	Es clave que el Estado promueva este trabajo y el turismo debe estar adaptado a esto, ya que cada vez más turistas piden servicios online
Desafíos y futuro de la actividad turística y del sector	Dotar al área de tecnología una mayor inversión tanto presupuestaria como de personal con la intención de basar gran parte de las tareas de comunicación en dicha área. Está claro que cada vez más el turismo se promociona se vende y se compra por internet de manera que tenemos claro que la mayor inversión de recursos económicos y humanos deben estar destinados a acciones en este sentido.	Adaptar la gestión de cada eslabón y persona que trabaja en el sector a una demanda cambiante, cada vez más tecnologizada y con requerimientos específicos que necesitan trabajarse con una oferta personalizada y una experiencias integral.	Creer de manera sustentable, fortalecer los destinos, mejorar la calidad de los servicios y hacer del turismo una actividad que cada vez impacte de manera más positiva en el desarrollo económico, social y cultural de la provincial.	Hay que profesionalizar el sector, dotar de mayor calidad los servicios y fortalecer el trabajo conjunto entre todos los actores del sector turístico.	NS/NC	Hay que fomentar inversiones, mejores servicios y una política agresiva para que Córdoba como destino, atraiga cada vez más turistas a partir de la infraestructura, caminos, tecnología y emprendimientos que eleven la calidad de los servicios.

Figura 10. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Observación directa

Se realizó con una grilla construida a tal fin, donde se buscó relevar los aspectos referentes a la infraestructura tecnológica y de instalaciones que Agencia Córdoba Turismo, como ente encargado de gestionar el turismo de la provincia de Córdoba, utiliza para tal fin.

Respecto de la infraestructura tecnológica, se indagó en lo referente a hardware, software y sistemas de información y gestión.

Sobre el hardware: se puede decir que la organización cuenta el equipamiento básico para el desarrollo de las actividades cotidianas, aunque no es frecuente ni planificada la actualización de equipamiento y servicios acorde a la evolución del mismo y a las necesidades de cambio. En este sentido, el Gobierno de Córdoba tiene una política de gestión al respecto que contempla de un plan de actualización y mejora, el cual por un lado no es suficiente para cubrir las necesidades de Agencia Córdoba Turismo y por otro lado, las asignaciones presupuestarias suelen ser utilizadas para cumplir otros

cometidos o planes de acción. En este sentido, también es clara la posición del Estado respecto del equipamiento técnico, siendo un tema que por lo general está entre las últimas prioridades y se gestiona ante situaciones críticas a las que se llega por no contar con el equipamiento o bien por afectar directamente el correcto cumplimiento de las tareas cotidianas.

Los equipos como cascos de realidad virtual, proyectores y servicios para guardar y gestionar información en la nube casi no existen, o bien son equipos cerca de la obsolescencia o servicios utilizados por personal específico que se los pagan ellos mismo (servicios en la nube). Lo observado permite inferir que algunas acciones de comunicación y promoción que se realizan no pueden ser realizadas con el equipamiento y soporte interno, si es que no se contrata servicios externos tercerizados.

Sobre el software: se presenta una situación similar a la del hardware, donde se cuenta con lo mínimo indispensable para la gestión cotidiana, siendo el área de comunicación la que más utiliza aplicaciones, programas y sistemas específicos de las actividades. El licenciamiento está regulado y tiene una política que impide la utilización de software sin licencias o no legal, lo que hace que todo el equipamiento funcione con software con sus respectivas licencias, aunque en la mayoría de los casos, las licencias, programas y aplicaciones no son de las últimas versiones, lo que genera en algunas áreas inconvenientes.

Muchas actualizaciones de sistemas se programan y ejecutan a través de la red del gobierno, lo cual también genera algunos inconvenientes ya que hay equipos que no soportan determinadas actualizaciones o software que no funciona de la mejor manera sea por no estar actualizado por ejecutarse en equipos deficientes. De lo observado también se infiere que la estructura de trabajo, las prioridades de gestión y la asignación de recursos, no son las óptimas para el desarrollo y posibilidades que presenta el software.

Sobre los sistemas de información y de gestión: se observa que la mayor parte del personal de Agencia Córdoba Turismo utiliza sistemas provistos por la administración central para gestión gubernamental, siendo por general específicos de áreas y funciones de trabajo definidas (RRHH, Mesa de Atención, Administración Financiera, Ciudadano Digital, Outlook). Solamente las áreas de comunicación y sistemas utilizan CRM de los sitios web y otros aplicativos vinculados a servicios digitales que todavía están en fase de prueba como *Power BI* de Microsoft o *Qlik Sense Cloud*.

Sobre este punto se destaca el escaso conocimiento organizacional sobre sistemas de información y gestión más allá de las herramientas puntuales que se utilizan en áreas específicas como Administración y Recursos Humanos. El área de sistemas conformada por 1 sola persona y el área de comunicación con 6 personas, son los agentes que tienen algún conocimiento extra sobre sistemas, servicios, software y aplicaciones orientados a profesionalizar tareas. En este punto también se destaca la escasa inversión de recursos respecto de sistemas de información que podrían utilizarse para la obtención, procesamiento y análisis de datos, insumo que podría ser utilizado para mejorar el proceso de toma de decisiones.

2 - GRILLA DE OBSERVACIÓN			
Infraestructura	Variables	Dimensiones	Detalles y Observaciones
Tecnológica	Hardware	Entrada	Teclado, Mouse, Escáner, Webcam, Cámara Digital, Micrófono.
		Procesamiento	CPU, Placa Madre, Placa de red, Memoria Ram, Módems.
		Salida	Monitores, Parlantes, Impresoras, Proyector, Fotocopiadora, Reproductor e CD/DVD.
	Software	Almacenamiento	Discos Duros, Tarjetas de Memoria, HDD, USB, Nube.
		Aplicación	Microsoft Office, Adobe, Explorer, Chrome, Skype, Java, Illustrator, Corel, Antivirus,
		Programación	Microsoft Visual Studio, .NET
	Sistemas de información y gestión	Sistema	Windows, Portable Network Graphics (PNG), Linux.
		Licencias	Todos los equipos tienen licencias legales y pagas, en algunos casos nos son las últimas versiones.
		SUAF (Sistema único de Adm. Financiera)	El sistema SUAF es un aplicativo que funciona en Intranet del Gobierno de la Provincia de Córdoba, su dirección es http://suaf.cba.gov.ar/ y tiene por función disponibilizar todas las funciones administrativas en todas las reparticiones del Gobierno de la Provincia de Córdoba.
		SUAC (Sistema único de atención al ciudadano).	El sistema SUAC es una mesa de entrada para el registro, ingreso y seguimiento de trámites en relación con la Administración Pública Provincial
		PeopleNet META 4 (Recursos Humanos)	PeopleNet Meta 4 es un sistema de información basado en la Gestión de Recursos Humanos. La premisa principal de PeopleNet es que las personas son el centro. Desde las personas parte toda la información que nutre al sistema. PeopleNet cuenta con tres grandes módulos: 1) Módulo Organización donde se dejan plasmadas las Estructuras Orgánicas del Gobierno de la Provincia de Córdoba, especificando la relación jerárquica y funcional de las diferentes unidades. 2) Módulo Recursos Humanos desde el cual se puede mantener actualizada toda la información acerca del personal. 3) Módulo Nómina desde este módulo podemos realizar simulaciones de las liquidaciones de haberes del personal y otras funciones relacionadas.
		OWA (Outlook Web Access para e-mail)	Outlook Web App es una aplicación que permite gestionar correo electrónico, administrar el calendario, acceder a nuestros contactos y agendar tareas, entre otras posibilidades.
		CIDI (Ciudadano Digital p/ trámites y servicios del Gob. de Cba)	Ciudadano Digital (CiDi) Es una plataforma tecnológica para acceder de forma simple, en un único lugar, y con una misma cuenta de usuario a los trámites y servicios digitales que brinda el Gobierno de la Provincia de Córdoba.
		CRM (Páginas web)	El CRM es un software destinado a administrar la relación con los clientes y posibles clientes o leads que debe estar totalmente integrado en los diferentes procesos de la organización. En este caso se utiliza WordPress para la gestión y administración de los portales web.
	Sistemas de información y gestión	Otros	No.
		SUAF (Sistema único de Adm. Financiera)	El sistema SUAF es un aplicativo que funciona en Intranet del Gobierno de la Provincia de Córdoba, su dirección es http://suaf.cba.gov.ar/ y tiene por función disponibilizar todas las funciones administrativas en todas las reparticiones del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Figura 11. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Respecto de las instalaciones: se indagó en lo referente a puestos de trabajo, accesibilidad, equipamiento, espacios comunes, arquitectura y confort.

- Sobre los puestos de trabajo, se puede decir que cada agente cuenta con el equipamiento básico (computadora y escritorio), siendo en su mayoría computadoras de escritorios divididas por áreas de trabajo, algunas de las cuales son oficinas pequeñas y otras islas de trabajo. Las autoridades como jefes de área y directores tienen oficinas individuales.
- Sobre la accesibilidad en los espacios físicos se puede afirmar que no se respeta ni cumplen las normas establecidas para organizaciones gubernamentales. El edificio presenta inconvenientes principalmente para personas con movilidad reducida. La accesibilidad digital se ha trabajado en algunos aspectos, sobre todo en los referentes a sistemas online orientados a turistas, de todos modos en este punto si bien hay un trabajo incipiente, hay muchos aspectos por seguir trabajando y mejorando.
- Sobre el equipamiento, en general las oficinas están equipadas con lo necesario para desarrollar las tareas laborales cotidianas, aunque no es el equipamiento más actual y eficiente. Cuando se necesita equipamiento específico del que no se dispone, se lo alquila para eventos o presentaciones o bien se tercerizan acciones de promoción y comunicación.

- Sobre los espacios comunes, se puede decir que el predio donde están las oficinas cuenta con los lugares para reuniones, eventos, auditorios, restaurante y cafetería, siendo las salas de juegos o recreación el único espacio que no está incluido. Hay que destacar que el edificio está dentro del Predio Ferial Córdoba, el cual pertenece al Gobierno de la Provincia de Córdoba y cuenta con espacios y servicios dedicados a eventos multitudinarios, corporativos y de otra índole. El parque que une las distintas áreas del predio es perfectamente transitable y se puede concebir como parte de un lugar de recreación abierto, al igual que el recientemente construido e inaugurado (marzo del año 2019) el Parque del Chateau que se encuentra justo en frente de las instalaciones de Agencia Córdoba Turismo.
- Sobre la Arquitectura y confort se puede decir que es el apropiado para el personal, para las funciones y para una proyección de crecimiento de personal de corto y mediano plazo (2 a 5 años). El edificio donde funcionan las oficinas, se remodeló una parte en el año 2012 y la otra parte en el año 2017, contando con servicios de limpieza y seguridad tercerizados, que en general dan una respuesta acorde a las necesidades, aunque en situaciones excepcionales como eventos o acciones fuera del horario de la administración pública, el servicio se resiente y la limpieza y seguridad no son las óptimas.

2 - GRILLA DE OBSERVACIÓN			
Infraestructura	Variables	Dimensiones	Detalles y Observaciones
Instalaciones	Puestos de trabajo	PC - Notebook y equipos anexos	El 95% del personal tiene Computadoras de Escritorio y un 5% utiliza Notebooks.
		Oficinas individuales o grupales (hasta 3 pers.)	Las oficinas de las autoridades (Directores, Jefes de Área, etc) son individuales, las demás por lo general son espacios compartidos con varias estaciones de trabajos que generalmente se agrupan por áreas de trabajo.
		Islas de trabajo (más de 3 pers.)	En algunos sectores hay islas de trabajo, pero son pocas: 3 o 4 islas.
	Accesibilidad	Predio	No cumple normas de accesibilidad para la circulación, si respecto de baños o otras iniciativas pero en lo que respecta a movilidad, hay una gran deficiencia.
		Oficinas	Las oficinas están en un edificio de 2 plantas, donde la única forma de acceder al 1er piso es por escaleras, lo cual no es accesible para personas con movilidad reducida.
		Espacios comunes	No son accesibles para personas con movilidad reducida principalmente por desniveles y escaleras.
		Digital y tecnológica	Parte de lo sistemas digitales cumplen normativas gubernamentales de accesibilidad. Hay sistemas y acciones de comunicación y promoción digital que podrían mejorarse en cuanto a accesibilidad.
	Equipamiento	De oficina	En general las oficinas están equipadas con lo necesario, aunque no es el equipamiento más actual y eficiente.
		De tareas outdoor	Se cuenta con equipamiento básico (no sofisticado) y por lo general se contrata o terceriza en casos especiales o para acciones puntuales.
		De comunicación y promociones	Se cuenta con equipamiento básico (no sofisticado ni tecnológico) y por lo general se contrata o terceriza para acciones de promoción y comunicación puntuales.
		De oficina	En general las oficinas están equipadas con lo necesario, aunque no es el equipamiento más actual y eficiente.
	Espacios comunes	Sala de reunión	Hay una sala de reuniones para 10-12 personas y equipamiento como notebook, proyector, pantalla, audio.
		Sociales	Hay una cocina que se utiliza como lugar de encuentro y algunos lugares del parque que funcionan para reuniones informales.
		Restaurante / cafetería	Hay un restaurante que está concesionado y la cocina que se usa como cafetería.
		Auditorio	El Predio Ferial Córdoba cuenta con distintos tipos de auditorios y salones que se utilizan para distintos eventos que van desde reuniones simples hasta ferias y exposiciones.
		Recreativos	No cuenta con espacios diseñados para esto, aunque el predio, los espacios verdes y el Parque del Chateau que está en frente, funcionan como lugares de esparcimiento.
	Arquitectura y confort	Antigüedad mobiliaria y edilicia	El edificio es del año 1978 y las últimas refacciones se hicieron en 2012 (planta baja) y 2017 (planta alta), por lo que en general está muy bien cuidado, con mobiliario nuevo y confortable.
		Limpieza	Hay una empresa de limpieza que realiza esta tarea. Si bien en general el lugar está limpio, se nota la falta de 1 o 2 recursos humanos más ya que por momentos la periodicidad en la que se limpian los espacios no es la ideal.
		Espacio	Es el correcto, incluso el espacio que hay permite un crecimiento moderado de la planta de personal (10%) sin que la estructura de trabajo y edilicia se recienta.
		Mantenimiento	Hay una empresa que realiza el mantenimiento del predio y una persona del Gobierno que es la encargada de dirigir y controlar el trabajo del personal de la empresa tercerizada.

Figura 12. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Análisis de fuentes secundarias

Por un lado, se analizaron informes de performance y datos evolutivos, a través de una grilla comparativa de análisis que vincula destinos turísticos provinciales más Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los canales digitales más utilizados para las comunicaciones y promociones digitales en el sector turístico. El análisis se realizó en el mes de diciembre sobre datos actualizados hasta el 31/11/2019. Se presenta la información analizada en función de cada canal digital:

Análisis de *performance* de Sitios Web

Respecto de la performance de los destinos en relación los sitios web, podemos decir que hay 4 grandes grupos de destinos en relación a la cantidad de visitas que reciben los sitios:

- 1) Destinos con sitios web sin datos: las provincias de La Pampa, Río Negro y Chubut no presentan datos propios ya que los portales web están hospedados como subdominios dentro de los sitios gubernamentales de las provincias, siendo el área de turismo una sección dentro de la web provincial.
- 2) Entre 200 mil y 400 mil visitas por mes: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Córdoba.
- 3) Entre 50 mil y 100 mil visitas: Provincia de Tucumán.
- 4) Entre 0 y 50 mil visitas: hay 18 provincias en este grupo.

Para entender más sobre estos datos, se cruzaron los mismos con otros datos provenientes de las principales variables de análisis de performance de sitios web como el ranking en Argentina, la duración promedio de la visita, la cantidad de páginas vistas por usuario y el porcentaje de rebote. En todos los casos se presenta una correlación entre la cantidad de visitas y los demás indicadores, siendo que los sitios pertenecientes al segundo grupo son los que tienen mejor performance e indicadores que hacen suponer que existe un trabajo planificado que incluye actualización y optimización permanente de contenidos, revisión del funcionamiento, interfaz amigable, diseño responsivo y usabilidad gestionada debidamente, todo acompañado de campañas publicitarias sostenidas en el buscador Google. En relación al tercer grupo, donde se encuentra el sitio de la Provincia de Tucumán, se infiere que hay un trabajo sólido respecto de la gestión del sitio web, aunque no cuenta con una estrategia sostenida de publicidad en el buscador Google. Finalmente la mayoría de los destinos turísticos provinciales cuenta con sitios web turísticos que no están gestionados debidamente, lo cual se ve en la poca o nula actualización de contenidos, la carencia de un diseño y estructura funcional acorde a un sitio de este tipo y el pobre trabajo en términos de usabilidad.

Destino / Sitio web	Visitas mensuales	Ranking Argentina	Duración prom. de la visita	Páginas vistas por visitante	% de Rebote
Categorías de análisis	0 a 50.000	0 a 1.000	0 a 1 min.	1 a 2	0 a 20
	50.001 a 100.000	1.001 a 2.000	1 min. a 2 min.	2 a 3	21 a 40
	100.001 a 200.000	2.001 a 4.000	2 min. a 3 min.	3 a 5	41 a 60
	200.001 a 400.000	4.001 a 10.000	3 min. a 6 min.	5 a 8	61 a 80
	mas 400.000	mas 10.000	mas 6 min.	mas 8	mas
Destino / Sitio web	Visitas mensuales	Ranking Argentina	Duración prom. de la visita	Páginas vistas por visitante	% de Rebote
Córdoba	225.000	3.083	1,43	1,7	78
Buenos Aires	6.986	28.673	1,28	2,29	51
CABA	309.495	S/D	2,29	2,29	68
Salta	36.011	8.450	2,49	3,29	68
Jujuy	< 5.000	S/D	2,08	2,01	64
Catamarca	29.764	S/D	2,39	1,97	73
La Rioja	6.222	43.576	1,13	2,51	73
Mendoza	6.998	S/D	0,22	1,34	81

San Luis	9.732	S/D	2,32	3,29	62
Santiago del Estero	< 5.000	40.214	1,28	2,26	66
Chaco	< 5.000	S/D	1,53	1,71	80
Formosa	8.821	34.496	1,56	2,56	65
Corrientes	< 5.000	54.169	0,5	1,99	65
Entre Ríos	26.477	13.064	1,04	1,71	75
Santa Fe	8.333	36.857	1,22	2,29	77
La Pampa	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Neuquén	32.537	14.252	6,16	4,95	54
Misiones	19.818	24.351	2,15	2,3	72
Río Negro	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Chubut	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Santa Cruz	< 5.000	137.742	2,44	2,75	51
Tucumán	50.827	10.691	1,39	2,51	77
Tierra del Fuego	7.935	75.253	0,35	1,45	82
San Juan	27.522	18.776	2,14	2,36	70

Figura 13. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Análisis de *performance* de Páginas de Facebook

Respecto de la performance de los destinos en relación a sus páginas de Facebook, podemos decir que hay 4 grandes grupos de destinos en relación a la cantidad de seguidores que tienen los perfiles:

- 1) + 1 millón: hay un solo destino, Provincia de Misiones que tiene la particularidad de ser el destino que más seguidores tiene, pero también presenta mucho tiempo de baja actividad respecto de actualizaciones y gestión de contenidos y funciones propias de la plataforma como respuesta de las consultas. Esto se debe a que el gran número de seguidores se logró en una campaña publicitaria donde se invirtieron recursos económicos y técnicos durante el año 2011 para lograr posicionar a Cataratas del Iguazú como una de las 7 Maravillas Naturales del Mundo, galardón que logró ese mismo año, y siendo la plataforma de Facebook uno de los canales elegidos por el Gobierno de la Provincia de Misiones para promocionar el mencionado recurso turístico. A partir de ese momento, la campaña publicitaria y la política de gestión de los contenidos y funcionalidades de la página fueron decreciendo hasta quedar con una gestión actual mínima que incluye algunas actualizaciones periódicas y una gestión de las funciones básicas de la plataforma, pero sin una estrategia de pauta publicitario que acompañe al destino turístico en este canal.
- 2) Entre 500 mil y 1 millón: en este grupo hay solo 3 destinos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba y Salta, siendo en los 3 casos perfiles online que se gestionan con políticas proactivas respecto de la actualización y variedad de contenidos, la gestión de las consultas y la utilización de campañas publicitarias que varían permanentemente de acuerdo a la estación del año, eventos y atractivos del destino.
- 3) Entre 200 mil y 500 mil: hay un grupo de 6 destinos provinciales, Mendoza, Jujuy, Buenos Aires, Neuquén, Entre Ríos y Tucumán, los cuales tienen una política activa respecto de la actualización y variedad de contenidos, la gestión de las consultas y funcionalidades, aunque no realizan campañas publicitarias permanentes, habiendo utilizado este recurso solo para momentos o acciones específicas durante el año sin tener un carácter permanente o constante.
- 4) Entre 0 y 100 mil: El grupo mayoritario, con 13 destinos que se destacan por no tener continuidad en la gestión del canal. Si bien en la mayoría de los casos se vislumbra una mínima gestión, se aprecia que no hay una estrategia

coherente con la potencialidad e importancia que esta red social tiene para el turismo y las audiencias interesadas en los destinos. La profesionalización, sistematización y planificación de acciones pagas y no pagas es la deuda pendiente de estos destinos en esta plataforma.

Respecto de los demás indicadores que se analizaron como los posteos, reacciones de los usuarios a dichos contenidos y frecuencia de la actividad, se puede observar que los destinos que mejor performance tienen, son aquellos que muestran un trabajo sistematizado y planificado (entre 200 mil y 1 millón de seguidores), aunque hay una diferencia importante en la performance que se da a favor de aquellos destinos que tienen campañas publicitarias permanentes como Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba y Salta, plataformas que muestran un crecimiento sostenido y constante en el canal digital.

Destino / Página Facebook	Seguidores	Promedio Posteos	Promedio MG por posteo	Promedio comentarios por posteo	Promedio compartidos por posteo	Engagement (MG+Comentarios+Compartidos / número fans x 100)	Cuenta verificada
Categorías de análisis	0 a 50.000	0 a 3 por mes.	0 a 50	0 a 10	0 a 10		SI
	50.001 a 200.000	1 a 2 por semana.	51 a 200	11 a 20	11 a 20		NO
	200.001 a 500.000	3 a 6 por semana.	201 a 500	21 a 50	21 a 50		
	500.001 a 1.000.000	1 a 2 por día	501 a 1.000	51 a 100	51 a 100		
	1.000.001 o más	2 por día o más	1.001 o más	101 o más	101 o más		
Destino / Página Facebook	Seguidores	Promedio Posteos	Promedio MG por posteo	Promedio comentarios por posteo	Promedio compartidos por posteo	Engagement (MG+Comentarios+Compartidos / número fans x 100)	Cuenta verificada
Córdoba	640.000	3 por día.	690	60	90		SI
Buenos Aires	121.000	5 por sem.	95	7	18		NO
CABA	755.000	5 por sem.	210	30	55		SI
Salta	501.000	1 por día.	550	40	65		NO
Jujuy	240.000	1 por día.	360	40	62		SI
Catamarca	45.000	4 por sem.	180	8	19		NO
La Rioja	64.000	1 por día.	30	2	7		NO
Mendoza	266.000	1 por día.	100	4	25		SI
San Luis	41.000	3 por día.	50	1	10		NO
Santiago del Estero	98.000	5 por día	90	2	13		NO
Chaco	12.000	1 por día.	30	1	10		NO
Formosa	31.000	2 por día.	15	1	5		NO
Corrientes	60.000	1 por día.	140	4	15		NO
Entre Ríos	178.000	5 por sem.	180	5	22		NO
Santa Fe	26.000	1 por día.	20	1	2		NO
La Pampa	14.000	1 por día.	30	1	2		NO
Neuquén	157.000	2 por día.	320	35	53		NO
Misiones	1.208.000	4 por sem.	210	11	31		SI
Río Negro	23.000	1 por día.	20	1	3		NO
Chubut	3.300	4 por sem.	20	2	2		NO
Santa Cruz	49.500	2 por día.	70	5	10		NO
Tucumán	253.000	1 por día.	230	15	30		SI
Tierra del Fuego	32.000	1 por día.	110	5	20		NO
San Juan	63.000	2 por sem.	4	1	1		NO

Figura 14. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Análisis de *performance* de Perfiles de Twitter

Respecto de la performance de los destinos en relación a sus perfiles de Twitter, se puede analizar el universo en función de 4 grupos marcados por la cantidad de seguidores de las cuentas:

- 1) Entre 50 mil y 100 mil seguidores: solamente 2 destinos provinciales están en este grupo, Córdoba y Salta, siendo las cuentas que presentan una actividad sostenida y coherente en el tiempo, con mensajes muy focalizados en la oferta turística y debidamente configurados con texto, imágenes y videos. Resaltan

por tener definido un estilo de comunicación sistematizado, con actividad y frecuencia permanente, utilización de hipervínculos y contenidos atractivos tanto por el mensaje, como por la calidad del material subido.

- 2) Entre 20 mil y 50 mil seguidores: en este grupo hay 9 destinos: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Jujuy, Mendoza, Entre Ríos, Neuquén, Río Negro y Chubut y Tucumán. Todos estos destinos se destacan por tener una actividad más o menos planificada y sistematizada, con contenidos donde predomina el lenguaje turístico aunque no de manera exclusiva. La frecuencia y la cantidad de mensajes no siempre se mantiene y la calidad del material subido a la plataforma no siempre es el óptimo.
- 3) Entre 5 mil y 20 mil seguidores: en este grupo hay 9 destinos, Catamarca, La Rioja, San Luis, Santiago del Estero, Chaco, Santa Fe, Misiones, Santa Cruz y Tierra del Fuego donde se destaca un trabajo poco sistematizado sobre todo respecto de la periodicidad y la calidad de los materiales subidos. También se puede observar que los mensajes de carácter político predominan por sobre los turísticos, haciendo el mensaje sea ambiguo y más focalizado en la gestión que en la comunicación y promoción del destino.
- 4) Menos de 5 mil seguidores: en este grupo hay 4 destinos, Formosa, Corrientes, La Pampa y San Juan los cuales muestran una gestión de la red social muy escasa, discontinua y con mensaje poco apropiados para el canal y la actividad turística. Se vislumbra la poca o nula planificación en la utilización del canal digital Twitter.

Respecto de las demás variables que se analizaron tales como posteos, frecuencia, pertinencia y engagement, se puede decir que influyen directamente en la cantidad de seguidores de la cuenta, es decir, la audiencia de cada perfil tiene relación directa con la periodicidad de actualización de contenidos, la calidad y coherencia de los mensajes y la utilización estratégica del canal y sus posibilidades (retwit, mensajes directos, etc.). Se puede observar que hay 2 destinos que tiene un trabajo completamente planificado respecto de la utilización del canal y otro grupo de 9 destinos que lo gestiona de manera eficaz pero con un margen de mejora sobre algunas variables como son principalmente la frecuencia calidad de algunos contenidos que se muestra. Finalmente tenemos gran cantidad de destinos, 13 en total que no utilizan el canal de manera apropiada ni explotan las posibilidades del mismo, lo cual se manifiesta directamente en la poca pertinencia de los mensajes y la no sistematización respecto de los contenidos y mensajes enviados a través de esta plataforma.

Destino / Perfil Twitter	Seguidores	Posteos	RT por posteo	MG por posteo	Engagement (Posteos + RT + MG / Posteos por día) / Seguidores	Cuenta Verificada
Categorías de análisis	0 a 5.000	0 a 3 por mes.	0 a 3	1 a 10		SI
	5.001 a 20.000	1 a 2 por semana.	4 a 10	11 a 20		NO
	20.001 a 50.000	3 a 10 por semana.	11 a 20	21 a 50		
	50.001 a 100.000	2 a 10 por día	21 a 50	51 a 100		
	100.001 o más	11 por día o más	51 o más	101 o más		
Destino / Perfil Twitter	Seguidores	Posteos	RT por posteo	MG por posteo	Engagement (Posteos + RT + MG / Posteos por día) / Seguidores	Cuenta Verificada
Córdoba	60.300	7 por día	12	56		SI
Buenos Aires	32.000	7 por sem.	2	5		NO
CABA	45.600	7 por sem.	5	21		NO
Salta	52.900	4 por día	6	38		NO
Jujuy	24.800	3 por día	3	6		NO

Catamarca	14.600	4 por sem.	1	15		NO
La Rioja	19.900	10 por sem.	3	21		NO
Mendoza	32.700	3 por día	4	23		NO
San Luis	18.400	3 por sem.	3	11		NO
Santiago del Estero	6.400	9 por sem.	3	8		NO
Chaco	8.300	4 por sem.	2	6		NO
Formosa	1.100	2 por día	1	4		NO
Corrientes	4.900	4 por sem.	3	7		NO
Entre Ríos	20.800	2 por día	4	8		NO
Santa Fe	15.600	2 por día	3	7		NO
La Pampa	2.800	2 por sem.	1	3		NO
Neuquén	31.200	4 por día	5	24		NO
Misiones	8.700	3 por día	4	12		NO
Río Negro	23.900	3 por día	6	19		NO
Chubut	25.700	1 por día	5	18		NO
Santa Cruz	10.100	1 por día	4	14		NO
Tucumán	33.100	5 por día	9	32		NO
Tierra del Fuego	12.400	1 por día	8	16		NO
San Juan	3.100	4 por sem.	2	6		NO

Figura 15. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Análisis de *performance* de Cuentas de Instagram

Respecto de la performance de los destinos en relación a sus cuentas de Instagram, se puede observar la información en función de 4 grupos marcados por la cantidad de seguidores que tienen los destinos en esta plataforma:

- 1) Entre 0 y 20 mil seguidores: la gran mayoría de los destinos se encuentra en este grupo, son 17 provincias que muestran perfiles con poca actividad, poca actualización de contenidos e información del perfil de la plataforma y una nula planificación y sistematización del trabajo en el canal. Se puede ver que existen períodos de tiempo prolongado donde no se suben contenidos y cuando se suben, en su mayoría no están bien configurados respecto de la estética y buenas prácticas sugeridas para las fotos y videos. No hay un trabajo estratégico en el canal Instagram, el cual es uno de los medios más valorados por las audiencias y públicos de interés del sector turístico.
- 2) Entre 20 mil y 60 mil seguidores: solo 4 destinos se encuentran en este grupo, Mendoza, Neuquén, Río Negro y Tucumán. En este caso se vislumbra un trabajo más o menos sistematizado con una utilización periódica de las principales funcionalidades de la plataforma. Se pueden ver mensajes con tono turístico coherente, aunque no siempre respetando la periodicidad adecuada para esta plataforma. No se trabaja con una estrategia publicitaria paga, siendo que este canal es uno de los preferidos por las marcas, empresas y destinos para publicitarse.
- 3) Entre 60 mil y 120 mil seguidores: en este grupo hay 2 destinos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la provincia de Jujuy. En ambos casos se observa una estrategia y un trabajo sistemático en la plataforma, con contenidos de calidad y una utilización amplia de las posibilidades de la plataforma. Se puede ver una excelente calidad en los contenidos subidos tanto en fotos como videos y un mensaje coherente para el público objetivo.
- 4) Entre 120 mil y 250 mil seguidores: en este grupo hay un solo destino provincial, Córdoba el cual utiliza la plataforma a partir de todas las posibilidades que ofrece, no solo respecto de la calidad de mensajes y contenidos, los cuales están debidamente planificados, sino que además se puede observar una estrategia publicitaria sistemática con campañas pagas

diferenciadas por segmentos, temáticas e intereses de la audiencia. El mix de contenidos que se puede ver en la plataforma da cuenta de un trabajo sostenido y con una política de gestión profesional.

En relación a las demás variables que se analizaron tales como posteos, frecuencia, e interacción de la audiencia, podemos decir que a mayor profesionalización y planificación en la gestión del canal, coherencia de los contenidos y utilización de posibilidades que brinda la plataforma, mayor es el número de seguidores que se consigue y el engagement respecto de la actividad en la misma. En este canal digital se vislumbra una oportunidad de desarrollo para todos los destinos, pero fundamentalmente para aquellos que actualmente no lo utilizan de la manera más adecuada ni con todas las posibilidades que ofrece la plataforma.

Destino / Perfl Instagram	Seguidores	MG por posteo	Comentarios por posteo	Engagement (MG+Coment/Seguidores x 1000)	Cuenta verificada
Categorías de análisis	0 a 50.000	0 a 200	0 a 20		SI
	50.001 a 100.000	201 a 500	21 a 50		NO
	100.001 a 200.000	501 a 1.000	51 a 100		
	200.001 a 500.000	1.001 a 5.000	101 a 200		
	500.001 o más	5.001 o más	201 o más		
Destino / Perfl Instagram	Seguidores	MG por posteo	Comentarios por posteo	Engagement (MG+Coment/Seguidores x 1000)	Cuenta verificada
Córdoba	141.000	2.500	63		SI
Buenos Aires	6.300	180	6		NO
CABA	87.000	1.400	42		SI
Salta	44.400	1.100	25		NO
Jujuy	60.100	1.500	27		NO
Catamarca	8.700	420	7		NO
La Rioja	18.500	300	9		NO
Mendoza	30.000	900	21		NO
San Luis	7.000	90	1		NO
Santiago del Estero	5.900	250	10		NO
Chaco	4.100	120	4		NO
Formosa	3.800	70	3		NO
Corrientes	13.100	400	6		NO
Entre Ríos	19.600	160	2		NO
Santa Fe	1.500	45	2		NO
La Pampa	2.200	90	1		NO
Neuquén	38.500	700	18		NO
Misiones	12.700	540	11		NO
Río Negro	21.500	150	8		NO
Chubut	3.900	190	8		NO
Santa Cruz	1.600	120	3		NO
Tucumán	31.800	650	31		NO
Tierra del Fuego	15.500	170	4		NO
San Juan	5.500	330	2		NO

Figura 16. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Análisis de performance de Canales de YouTube

Respecto de la performance de los destinos en relación a sus canales de YouTube, se puede analizar la información en función de 3 grupos marcados por la cantidad de reproducciones de video que tiene el canal de cada destino:

- 1) Hasta 1 millón de reproducciones: en este grupo están la mayoría de los destinos, en total 19, con acciones que implican muy pocos videos subidos al canal, con material que por lo general no presenta calidad tanto en la imagen como en la edición, guión y relato. Se percibe que para estos destinos turísticos el canal de YouTube no está gestionado debidamente ni se aprovechan las posibilidades que brinda la plataforma que funciona como el buscador de

videos y contenidos audiovisuales más importante (respecto de reproducciones, contenidos, variedad y funcionalidades) del mundo. Este canal digital es uno de los más apropiados y más elegidos por los actores del sector turístico para comunicar, por lo que se infiere que estos destinos que no tienen una estrategia ni gestión adecuada, están perdiendo la posibilidad de conectarse con una audiencia de su interés.

- 2) Entre 1 millón y 10 millones de reproducciones: en este grupo encontramos 3 destinos, Salta, Formosa y Misiones en los que podemos observar canales personalizados con estética comunicacional definida, con contenido variado, de calidad y campañas pagas realizadas en algunas ocasiones, principalmente para las épocas del año que se consideran temporada alta para la oferta turística de estos destinos. Hay que destacar el caso de Misiones donde el la mayor cantidad de reproducciones del canal las obtuvo con la campaña del año 2011 para posicionar a Cataratas del Iguazú como Maravilla Natural del Mundo, galardón que obtuvo y que generó un interés muy importantes de las audiencias digitales en contenidos vinculados a este atractivo, aunque a medida que pasaron los años, el efecto se fue diluyendo y la gestión del canal en la actualidad mantiene la actualización de contenidos con producciones de calidad, pero si campañas pagas.
- 3) Más de 10 millones de reproducciones: en este grupo encontramos 2 destinos, Mendoza y Córdoba, ambas provincias tienen el canal totalmente personalizado con la marca y atractivos del destino, con gran variedad de contenidos, con producciones de calidad respecto de las imágenes, edición, guiones y relato, segmentación de públicos definida y campañas comunicacionales y de promoción permanentes que varían de acuerdo a la temporada, atractivo o actividades que se promocionan. Se puede que en los últimos años han renovado permanentemente el material con producciones de alta calidad en Ultra HD y HD los cuales han sido promocionados dentro de la plataforma de streaming con campañas pagas.

En relación a los demás indicadores analizados como cantidad de videos subidos y suscriptores vemos que hay una relación directamente proporcional a las reproducciones de video de cada canal, y esto se da fundamentalmente porque YouTube funciona como un buscador de contenidos que tiene un motor de búsqueda basado en algoritmos y procesos fuertemente influidos por los tipos de contenidos que se suben (calidad, atractivo, configuración del canal, novedad, etc.) y las campañas publicitarias pagadas. A partir de estas consideraciones podemos decir que la mayoría de los destinos (19) no tienen una política de gestión planificada para este canal y solo algunos destinos (3) trabajan de manera sistemática los contenidos y las funciones básicas de la plataforma, siendo solo 2 destinos los que tienen una estrategia proactiva y profesional respecto de todas las posibilidades que brinda esta plataforma que es un canal muy importante para difundir y generar interés en la audiencias sobre el turismo.

Destino / Canal YouTube	Reproducciones	Cantidad de videos	Suscriptores
Categorías de análisis	0 a 1.000.000	0 a 50	0 a 1.000
	1.000.0001 a 2.000.000	51 a 100	1.001 a 5.000
	2.000.001 a 10.000.000	101 a 200	5.001 a 10.000
	10.000.000 a 50.000.000	201 a 500	10.001 a 50.000
	50.000.000 o más	501 o más	50.001 o más
Destino / Canal YouTube	Reproducciones	Cantidad de videos	Suscriptores
Córdoba	10.500.000	332	3.000
Buenos Aires			
CABA	145.900	156	1.500
Salta	3.950.000	27	1.900
Jujuy	6.500	18	1.100
Catamarca	109.600	39	140
La Rioja	141.300	128	180
Mendoza	22.900.000	35	4.100
San Luis	90.600	69	85
Santiago del Estero	353.600	178	610
Chaco			
Formosa	1.863.000	67	1.300
Corrientes	319	9	65
Entre Ríos	446.200	29	720
Santa Fe	31.300	15	70
La Pampa	700	2	40
Neuquén	320.300	225	490
Misiones	6.300.000	39	1.400
Río Negro	44.000	25	60
Chubut	105.000	65	90
Santa Cruz			
Tucumán	334.900	890	670
Tierra del Fuego	151.000	87	360
San Juan			

Figura 17. Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Informe de Mercado de Turismo Interno

Por otro lado y para entender la realidad de turismo en la Provincia de Córdoba, se analizó el Informe de Mercado de Turismo Interno publicado por la Secretaría de Turismo de la Nación (G.A.E.T., 2018), el cual contiene datos sobre la temporada turística de los principales distritos turísticos del país en el año 2017 (En el año 2018 se publicó el último informe con datos del mencionado año).

En relación a esto, Córdoba ocupó el 4to. puesto en el ranking de regiones receptoras de turistas internos, con un total de 7.269.000 viajes. Las temporadas altas de viajes se dieron en el primer trimestre del año, el 41% de los turistas que visitaron Córdoba residieron en la misma provincia, el 19% en la región Litoral y casi el mismo porcentaje en la región compuesta por Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El principal factor que influyó en la elección de Córdoba como destino de ocio fueron los atractivos naturales (68% de los casos) y los atractivos culturales (42%), seguido por la cercanía y fácil acceso (41%). El 62% de los turistas que viajó a Córdoba tenían 44 años o menos y un porcentaje elevado de estos, tenía entre 14 y 29 años, más de la mitad (65%) de los turistas pertenecían a los quintiles de mayores ingresos (quintiles 4 y 5).

La gran mayoría de los turistas que viajaron a Córdoba en ese año, consideró que su experiencia fue muy buena. El transporte, el alojamiento, la gastronomía, la higiene, la

seguridad y la información turística fueron calificados en la mayoría de los casos con 8 puntos o más (en escala del 1 al 10 donde 1 es la menos calificación y 10 la mayor).

Digital 2020 Global Overview Report

Finalmente se analizó el Digital 2020 *Global Overview Report* (Kemp, 2020), desde donde se puede observar que las redes sociales, los medios digitales y los dispositivos móviles son esenciales en la cotidianidad de las personas de todo el mundo.

En la actualidad hay más de 4.500 millones de personas que usan internet (cerca del 60 % de la población mundial), de los cuales 3.800 millones son usuarios de redes sociales. La digitalización de información, la conectividad a internet y los dispositivos móviles son las principales variables que motivan a los usuarios a pasar cada vez más tiempo conectados a internet y en este contexto, el mencionado estudio sostiene que el usuario promedio de internet pasa 6 horas y 43 minutos en línea cada día, también menciona a los más de 5.000 millones de personas que usan teléfonos móviles y que el 92 por ciento de los usuarios de internet del mundo se conecta entre otros medios, a través de dispositivos móviles.

Todos estos datos y otros mencionados en el reporte muestran también las perspectivas de crecimiento y aumento de los principales indicadores que sostienen la continuidad del proceso de digitalización de muchas actividades y sectores que encuentran en internet y sus posibilidades, nuevos escenarios y oportunidades para desarrollarse. Todavía quedan desafíos importantes por resolver, principalmente los vinculados a garantizar que todos los ciudadanos en todo el mundo tengan un mejor acceso, más justo e igualitario a las posibilidades que brinda la conectividad digital.

CONSIDERACIONES FINALES DEL DIAGNÓSTICO

A partir de los resultados obtenidos en el relevamiento de datos y análisis de la información realizado en este trabajo sobre la modernización digital en los procesos de comunicación y promoción turística de Agencia Córdoba Turismo, se infiere que la Provincia de Córdoba tiene una política activa, planificada y estratégica para la gestión la actividad turística, siendo Agencia Córdoba Turismo una sociedad de economía mixta en la que participan agentes pertenecientes al sector público y privado para llevar adelante la gestión. Tal conformación societaria se da desde el año 1999, cuando el Gobierno de la Provincia de Córdoba decide crear las agencias como entidades mixtas para gestionar determinadas áreas, entre las que se encontraba el turismo y siendo a partir de ese año el momento en que el turismo como actividad productiva comienza a crecer y ganar relevancia por su impacto económico en la provincia, fenómeno que también se puede verificar en el desarrollo de dicha actividad en todo el país.

La Ley 9124 de la Provincia de Córdoba reconoce a la actividad turística de interés prioritario al tiempo que tiene por objeto el desarrollo de la actividad turística en la provincia, facultando a Agencia Córdoba Turismo como la autoridad de aplicación de la presente ley. En este sentido, la normativa establece funciones exclusivas a dicha institución entre las que se observan a la promoción y la comunicación del destino como acciones claves para el desarrollo de la actividad del sector. Acorde a la legislación, a la estructura de trabajo adoptada por el organismo, la asignación de recursos para estas actividades y a la relevancia que tienen para el turismo, se infiere que la comunicación y promoción ocupan un lugar importante y decisivo en la gestión.

Las áreas de trabajo de Agencia Córdoba Turismo funcionan a través de una estructura jerárquica piramidal que operativamente se vincula de forma matricial. Esta última facilita el trabajo inter áreas y de los distintos productos turísticos que tiene definidos la provincia de Córdoba.

La gestión de la comunicación y promoción se realizan en dos áreas de trabajo que concentran gran cantidad de recursos tanto técnicos, como humanos y económicos, siendo estas dos áreas de trabajo de las que más demanda interna generan. La comunicación y el marketing digital, dependen jerárquicamente del área de comunicación, pero da soporte por igual tanto a comunicación como a promoción. La gestión de la comunicación y el marketing digital está alineada con la estrategia comunicacional y se lleva a cabo bajo la responsabilidad de 3 personas que se nutren del apoyo del resto de las personas del área de comunicación, de promoción y de agencias externas a las que se contrata para trabajos específicos como creación de Campañas en Google, Creación de sitios web y Aplicaciones y acciones puntuales como el desarrollo de acciones de Marketing Viral.

En este contexto la comunicación y promoción cumplen un rol esencial para este organismo, porque posibilitan vincular a la institución con sus públicos externos, asociaciones intermedias y principalmente con los turistas y potenciales visitantes de la provincia. La digitalización de los procesos de comunicación y promoción es

fundamental para poder vincularse con los mercados y públicos objetivos a través de una oferta turística y una propuesta de valor adaptada al formato y necesidades propios de las audiencias digitales.

Si bien desde la creación de Agencia Córdoba Turismo se realizan acciones vinculadas a la comunicación y marketing digital, en el año 2008 se creó un equipo especializado en estas tareas y comenzaron a gestionar de manera sistemática los canales digitales. A medida que el turismo fue consolidándose como uno de los sectores con mayor presencia de contenidos en internet y con mayor volumen de transacciones comerciales a través del comercio electrónico, las acciones de comunicación y promoción en canales digitales comenzaron a crecer en número y posibilidades, lo cual fue gestionado con una asignación de recursos que fue aumentando año tras año, hasta llegar a la actualidad donde aproximadamente el 30% del presupuesto de estas áreas se destina a acciones en canales digitales.

Si bien las acciones en canales digitales son muy variadas, en su mayoría están orientadas al público turista o viajero, quien en su comportamiento habitual en el proceso de un viaje, elige los canales online como los favoritos para analizar opciones, investigar, comparar, realizar operaciones comerciales, experimentar en el destino y hasta para compartir experiencias luego del viaje. Dentro de la variedad de acciones, la mayoría se canaliza en las plataformas online preferidas por el público objetivo: sitios web, redes sociales, y buscadores, todos medios en los que el destino Provincia de Córdoba tiene una presencia destacada a partir de un trabajo sistemático y planificado que posiciona al destino como uno de los más activos y con mejor presencia respecto de las demás provincias y CABA.

En todos los canales digitales analizados se encuentran otros destinos con presencia activa, estratégica y planificada, pero es la Provincia de Córdoba el único distrito de los analizados que tiene una posición preponderante (primero, segundo o tercero) en todas las plataformas.

Respecto de la posición del destino Córdoba en plataformas online, podemos decir que:

- Su sitio web www.cordobaturismo.gov.ar es el segundo más visitado detrás del perteneciente a CABA, tiene certificado de seguridad, presenta una gestión respecto de los contenidos, funcionalidades y actualización acordes a lo esperado para un destino turístico.
- La página de Facebook está verificada, ocupa la tercera posición respecto de los demás destinos y junto con CABA y Salta son los destinos que mejor performance tienen en esta plataforma, sea por los contenidos, actualización, utilización de funcionalidades, como también por la gestión de campañas publicitarias.
- La cuenta de Instagram está verificada y Córdoba tiene la posición número uno en relación a los demás destinos, siendo esta plataforma utilizada a través de todas las posibilidades y potencialidades que presenta.
- La cuenta de Twitter está verificada y Córdoba está en la primera posición respecto de las demás jurisdicciones analizadas, lo cual marca una planificación

del trabajo en esta plataforma, aunque sin una estrategia de publicidad paga que potencie el perfil dentro de este medio de comunicación.

- En la plataforma YouTube, Córdoba ocupa la segunda posición detrás de Mendoza y junto con este destino son los únicos de los analizados que realizan un trabajo consistente y con campañas de publicidad permanentes, lo cual posibilita una performance destacada en este buscador.
- En el buscador Google, el destino Córdoba permanentemente realiza acciones que tienden a la optimización del SEO del sitio web y campañas SEM focalizadas en estrategias de AdWords y Display que se ajustan periódicamente en función de la temporada, atractivos, eventos, destinos y actividades que se promocionan.

La comunicación y promoción que se realizan tienen un fuerte componente no digital, es decir que gran cantidad de acciones se realizan por medios offline o bien de manera presencial con iniciativas que no se valen de instrumentos o procesos digitalizados. Aproximadamente el 70% del presupuesto que manejan estas áreas, no se destina a acciones digitalizadas, por lo que la reconfiguración de la forma en que se asignan los recursos y la adaptación de las estrategias al nuevo comportamiento del turista son dos incentivos de peso para comenzar a trabajar de manera más agresiva en la digitalización de la comunicación y promoción del destino.

El área de administración todavía utiliza procedimientos burocráticos que podrían ser repensados a partir de iniciativas como el ahorro de papel, agilidad y rapidez en trámites de consultas y mejorar las experiencias de los usuarios. El área de Relaciones Institucionales podría sistematizar el vínculo con otras entidades gubernamentales, instituciones educativas, empresas del sector, asociaciones y cámaras a partir de la utilización de un CRM o un ERP que permitan automatizar prácticas y compartir información con otras áreas de una manera más eficiente. El área de Inversiones y Servicios Estadísticos también podría sistematizar procesos tanto de información a potenciales inversionistas como también para el procesamiento de los datos estadísticos de ocupación hotelera y utilización de los recursos turísticos.

Como se menciona, las oportunidades de mejora y digitalización se encuentran en cada área e invitan a repensar el funcionamiento de la organización a partir de un proceso de transformación digital que abarque la gestión integral de Agencia Córdoba Turismo, siendo las áreas de comunicación y promoción, centrales para abordar este proceso que necesita de posicionar al turista como el objetivo central de la experiencia.

La vinculación con el viajero está cada vez más ligada a canales y procesos digitales y también a experiencias turísticas que se viven en un territorio físico pero que tienen su correlato en el espacio virtual y en las plataformas online. Esto obliga a todos aquellos actores sociales que trabajan en el sector turístico a modificar la forma de hacer las cosas, adaptar los servicios, invertir recursos de otra manera y a configurar su negocio bajo la lógica de un nuevo comportamiento social en el que predomina una disposición hacia la utilización de plataformas virtuales y el consumo de experiencias mediatizadas por la tecnología y los canales digitalizados.

Muchos de estos procesos son llevados a cabo de una manera que no resulta la más adecuada, ya sea porque se los impulsa con normativas que funcionan como mandatos o reglas las cuales, si no se respetan, suponen una sanción o bien porque pueden ser impulsados ante la necesidad que supone la solución de un problema o la falta de acceso a determinados beneficios y oportunidades. La manera más adecuada y beneficiosa de avanzar en los procesos de digitalización implica repensar la forma de hacer las cosas y planificar con una mentalidad integral la forma de adaptar la gestión y la forma en que se utilizan los recursos con la atención puesta en la supervivencia de la organización en un contexto cada vez más digitalizado.

El sector turístico y particularmente Agencia Córdoba Turismo como entidad pública y privada, por lo general adoptan procesos de innovación y modernización digital de manera reactiva, lo cual supone la pérdida de tiempo y posibilidades que resultan de la aplicación de procesos que no son pensados y planificados con el debido tiempo. La comunicación y la promoción están transitando un proceso de modernización que adquiere cada vez más fuerza por las demandas del mercado y el contexto, pero todavía existen muchas posibilidades para profundizar este mecanismo.

La oferta turística hoy se encuentra digitalizada en parte, lo cual representa una gran oportunidad para hacer un trabajo con foco en la innovación que permita llegar de una manera más eficiente los públicos de interés y donde la experiencia y comportamiento del viajero y sean el centro de atención de las estrategias de comunicación y promoción. Hoy solo existen acciones e iniciativas en este sentido, que, si bien tienen resultados muy positivos, también son los que marcan la necesidad de profundizar las líneas de trabajo en este sentido.

La gestión actual ha desarrollado un plan de turismo 2020-2023 en que se ha incluido una mayor asignación de recursos y realización de acciones que potencien la digitalización de la oferta turística, y si bien este trabajo pretende tener resultados positivos en cuanto a la comunicación y promoción, todavía dista de ser el ideal para una institución que gestiona el desarrollo de una de las actividades económicas que más ha sido impactada por la tecnología. En relación a esto se prevé la mayor asignación presupuestaria, llegando a cerca del 50% del total de las dos áreas en el 2023 lo destinado a comunicación y promoción digital, la incorporación de personal con habilidades específicas en este sentido y un plan de capacitación interno agresivo para reconvertir habilidades del personal actual de la mayoría de las áreas de Agencia Córdoba Turismo.

La innovación, la digitalización y la sistematización de procesos de servicios, de trabajo y la medición de la performance de las acciones de distintas áreas, son parte de los nuevos objetivos de la gestión, con lo cual se busca profundizar el trabajo realizado anteriormente en este sentido y lograr eficiencia en la utilización de los recursos. El ahorro de tiempo y recursos, la mejora de la imagen y transparencia, el apoyo a la calidad y la administración de la reputación online, acceso a información y servicios y el seguimiento de la evolución de los activos digitales son las premisas que deben guiar la propuesta de base tecnológica que apoye el proceso de digitalización de Agencia Córdoba Turismo.

La creación de una plataforma web que permita analizar, comparar, medir y evaluar la performance de distintas acciones de comunicación y promoción digital se podría crear a partir de un sistema que utilice inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) para procesar la información y la materialice en un tablero de control (*Dashboard*) de visualización de datos y la posibilidad de crear automáticamente reportes personalizados con paneles, gráficos y un diseño apropiado. El desarrollo contemplará un trabajo profundo sobre la base de datos de indicadores, la configuración de un proceso de extracción de datos, almacenamiento y creación de rutinas de análisis, todo mediante APIs y la conexión de la herramienta con servicios que se desee analizar como sitios web, redes sociales, buscadores, plataformas online, etc.

Por otra parte, se debe avanzar en la profundización de líneas de trabajo que permitan tener un plan de comunicación y promoción digital con programas y acciones exclusivamente pensadas, ejecutadas y analizadas en función de los públicos de interés y audiencias digitales. Situar el turista en el centro de la experiencia de usuario y analizar las posibles acciones con cada uno de los actores relevantes que configuran e impactan en las experiencias turísticas es lo que da sentido a la digitalización de las acciones de comunicación y promoción.

El resultado de esta implementación permitirá profesionalizar la gestión, tomar mejores decisiones, tener procesos más eficientes y optimizar el uso de los recursos y activos digitales de Agencia Córdoba Turismo, posibilitando esto que la institución dirija su gestión con un trabajo sostenido y coherente con la consecución de la función establecida por la Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba donde se establece como funciones de este organismo organizar, orientar, promover, coordinar la actividad turística y su desarrollo en todo el territorio provincial.

COMPARACIÓN PERFILES TURÍSTICOS ON LINE PROVINCIA + CABA

DESTINO	Facebook / MG	Pos1	Twitter / SEG.	Pos2	Instagram / SEG.	Pos3	YouTube / Rep - Videos	Pos4
Córdoba	640.000	3	60.300	1	141.000 Seg.	1	10.500.000 rep. / 332 videos	2
Prov. Buenos Aires	121.000		32.000		6.300			
CABA	755.000	2	45.600	3	87.000	2	145.900 repod. / 156 videos	
Salta	501.000	4	52.900	2	44.400	4	3.950.000 repod. / 27 videos	4
Jujuy	240.000		24.800		60.100	3	6.500 repod. / 18 videos	
Catamarca	45.000		14.600		8.700		109.600 repod. / 39 videos	
La Rioja	64.000		19.000		18.500		141.300 repod. / 128 videos	
Mendoza	266.000	5	32.700		30.000		22.900.000 repod. / 35 videos	1
San Luis	41.000		18.400		7.000		90.600 repod. / 69 videos	
Santiago del Estero	98.000		6.400		5.300		353.600 repod. / 178 videos	
Chaco	12.000		8.300		4.100			
Formosa	31.000		1.100		3.800		1.863.000 repod. / 67 videos	5
Corrientes	60.000		4.900		13.100		318 repod. / 9 videos	
Entre Ríos	178.000		20.800		19.600		446.200 repod. / 29 videos	
Santa Fe	26.000		15.600		1.500		31.300 repod. / 15 videos	
La Pampa	14.000		2.800		2.200		700 repod. / 2 videos	
Neuquén	157.000		31.200	5	38.500	5	320.300 repod. / 225 videos	
Misiones	1.208.000	1	8.700		12.700		6.300.000 repod. / 39 videos	3
Río Negro	23.000		23.900		21.500		44.000 repod. / 25 videos	
Chubut	3.300		25.700		3.900		105.000 repod. / 65 videos	
Santa Cruz	49.500		10.100		1.600			
Tucumán	253.000		33.100	4	31.800		334.900 repod. / 890 videos	
Tierra del Fuego	32.000		12.400		15.500		151.000 repod. / 87 videos	
San Juan	63.000		3.100		5.500			

Figura 18. Fuente: Informe de Comunicación y Marketing Digital de Agencia Córdoba Turismo.

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA

La digitalización y aplicación de tecnología a los sistemas de trabajo es un proceso integral y transversal que impacta en todas las áreas y niveles de la organización. La comunicación y promoción cumplen un rol estratégico en el desarrollo de la política turística de la Provincia de Córdoba, lo cual nos invita a repensar permanentemente la forma en que se llevan adelante los programas y tácticas implementadas. En este sentido y de acuerdo a la situación relevada en la investigación, se presenta un proyecto de trabajo que contempla dos líneas de acciones diferentes pero complementarias para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Profundizar el proceso de modernización digital que Agencia Córdoba Turismo SEM aplica a sus políticas de comunicación y promoción de Córdoba como destino turístico.
- Completar la digitalización la oferta turística de la Provincia de Córdoba
- Lograr mayor eficiencia en la utilización y gestión de los recursos destinados a la comunicación y promoción digital del destino.

Teniendo en cuenta las dimensiones políticas, financieras, humanas, técnicas y materiales, se presenta el análisis de factibilidad que permite determinar en qué medida es posible llevar adelante este proceso e implementación.

- Factibilidad Política: es considerada alta porque se cuenta con el apoyo, la predisposición y la aceptación por parte del presidente y de las personas que lideran las áreas de comunicación y promoción.
- Factibilidad Financiera: es también considerada alta ya que actualmente el presupuesto asignado a la institución y a la comunicación y promoción es suficiente para ser utilizado y trabajado con el foco puesto en la modernización y digitalización de procesos.
- Factibilidad Humana: Agencia Córdoba Turismo cuenta con dos áreas de trabajo que gestionan la comunicación y promoción, aunque pocas personas de cada área están capacitadas para llevar adelante muchas de las tareas que requiere este proceso de modernización digital, se procederá a capacitar a parte del personal para desempeñar tareas relativas al proceso y al resto para adquirir las competencias básicas para ser parte del proceso y finalmente se contratará personal externo y servicios de consultoría en temas específicos.
- Factibilidad Técnica y Material: ambas son consideradas altas ya que la institución por un lado cuenta con la tecnología suficiente y necesaria para comenzar con el proceso, por otro lado, cuenta con el espacio físico disponible y la estructura edilicia básica requerida para esto.

En base a lo expuesto anteriormente, podemos concluir que es altamente factible llevar adelante un proyecto de implementación tecnológica orientado a modernizar los procesos de comunicación y promoción del destino Provincia de Córdoba.

Ejes de trabajo

En función del análisis realizado y la situación diagnosticada, se proponen 2 ejes de trabajo focalizados en el desarrollo de un sistema de información que permita analizar datos y, por otro lado, el desarrollo de acciones de comunicación y promoción con un ADN digital. Ambas propuestas contemplan una experiencia de usuario basada en el nuevo comportamiento del viajero, también llamado turista digital.

Los principales indicadores con los que se pretende trabajar son:

- Destinos turísticos más mencionados en las plataformas analizadas.
- Tipo de Menciones (positivas, negativas o neutras).
- *Engagement* de cada red social.
- Tasas de bajas (seguidores, suscriptores)
- Posición relativa de los destinos provinciales (*engagement*).
- Términos de búsqueda por regiones en Google.
- Suscriptores y Reproducciones de video en Youtube.
- Tendencias de palabras en tiempo real.
- Visitas, páginas vistas, rebote, tiempo de permanencia, al sitio
- *Click-Through Rate* (CTR).
- Nuevos *leads* generados.

1) Sistema de información y análisis de datos

Descripción: la solución tecnológica propuesta se constituye como un instrumento que permite el análisis exhaustivo de distintas fuentes de información, principalmente aquellas de internet y de sistemas online abiertos. Las fuentes se seleccionan en función de las acciones de comunicación y promoción deseadas, los canales de internet disponibles y las prioridades que se determinen como esenciales para constituir un sistema capaz de configurarse para cargar, procesar y analizar datos e información. Los resultados que se obtengan se presentarán como conocimiento de utilidad, relevante, sistematizado y ordenado, con la finalidad de facilitar su comprensión y ponerlo a disposición de los actores, agentes o instituciones designadas para gestionar el destino turístico.

El sistema propuesto se configurará teniendo en cuenta las siguientes características:

- Una plataforma web que permita tener un *Dashboard* de visualización de datos. Se utilizará el software de análisis de datos *Power BI* de Microsoft, el cual está basado en un servicio disponible en la nube (también se analizó *Qlik Sense Cloud*, pero no sería la más conveniente para este proyecto ya que por ejemplo no soporta nube de palabras y otras funciones requeridas).

- Desarrollo de la base de datos de indicadores relevantes para cada medio o acción online analizada. Se prevé utilizar My SQL o PostgreSQL, y/o archivos en formato JSON/CSV. Se prevé alojar el desarrollo en Azure Virtual Machines (Linux y Python) y Blob Storage (Data Lake).
- En caso de que se requieran otros servicios cloud se analizarán distintas posibilidades, siempre tratando de lograr la mejor compatibilidad de Power BI de Microsoft con servicios de Azure si fuese posible.
- Conexión con APIs. Los procesos de extracción de datos, almacenamiento, creación de rutinas de análisis, etc. se harán con Python (*open source*), luego se programarán las visualizaciones en *Power BI*.
- La conexión de la herramienta será con los siguientes servicios: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Analítica web (en este punto se definirá el servicio en función de la compatibilidad y datos proporcionados).
- En el panel de control del sistema se deben incluir variables e indicadores cuantitativos, calculados en base a algoritmos matemáticos propios de la herramienta de *Big Data* y *Business Intelligence* utilizada, lo cual permitirá que permite determinar la evolución del funcionamiento de un destino en relación a su comunicación y promoción turística digital.
- Los indicadores se corresponden con un gráfico, tabla o esquema realizado en función de los correspondientes. Los indicadores del sistema están distribuidos por categorías conformadas de acuerdo a las preferencias establecidas y también para su fácil localización.
- Creación de reportes a partir de los datos que se extraen y se muestran en paneles, gráficos e informes. Además de los datos obtenidos por APIs, se generarán analíticas sobre las variables cargadas de cada medio o acción analizada. Nubes y ranking de palabras, Análisis de sentimientos y comentarios, Social media summary, Comparativas head to head y Visualizaciones especiales.
- La primera versión contemplará el análisis de 5 medios de comunicación y promoción, a través de los cuales todos los destinos turísticos proponen gran cantidad de acciones en cada uno de ellos: Páginas Web, Páginas de Facebook, Perfiles en Instagram, Cuentas de Twitter y Canales de YouTube.
- Cada uno de estos medios se analizará a través de distintas variables, propias de cada una de estas plataformas y también a través de otras generales que se pueden aplicar a todos como: análisis de sentimientos, nubes de palabras, cantidad y tipos de comentarios, usuarios de críticos, *social media summary*, visualizaciones especiales, *engagement* y comparativas head to head.

- Cada uno de las variables analizadas tendrán su fuente de información en los perfiles turísticos oficiales online de los medios seleccionados de 23 provincias, más la Ciudad autónoma de Buenos Aires, lo que nos da un total de 24 destinos analizados. Se prevé la posibilidad de incluir otros destinos que se consideren de interés.

Propósito: monitorear y comparar la gestión de la comunicación y promoción turística en los principales canales digitales de las 24 jurisdicciones territoriales de Argentina. A través de este desarrollo tecnológico se podrá analizar la performance de los destinos provinciales y CABA en los canales online configurados en la plataforma, obtener información sobre tendencias de las audiencias, ser más eficientes en los procesos de trabajo y optimizar la gestión de los recursos y activos digitales.

Resultados esperados: a través de un tablero de control tipo *Dashboard*, se podrán visualizar los datos actualizados en tiempo real, con la posibilidad de configurar funciones específicas customizadas por distintos tipos de usuario y obtener reportes con información de calidad para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Presupuesto: el Sistema de información y análisis de datos tiene un costo estimado para el desarrollo de 15.000 USD finales con un tiempo de implementación de entre 3 meses de acuerdo a la forma de trabajo y resolución de las distintas etapas. Contempla también los costos de mantenimiento y pago de servicios mensuales como hosting, servicios *cloud* y otros similares por el término de 1 año a partir de la implementación. El valor de esta implementación de base tecnológica, donde se integran la comunicación y la promoción digital de los destinos turísticos con herramientas de *Big Data* y *Business Intelligence*, es de suma importancia para analizar datos y generar información relevante para la gestión de Agencia Córdoba Turismo y para el sector turístico. Un sistema de estas características posibilita la creación de bases sólidas para que la institución que tiene por finalidad la desarrollar y fomentar la actividad turística en la Provincia de Córdoba, pueda constituirse como una fuente generadora de inteligencia y conocimiento turístico tanto en el territorio provincial como en toda Argentina.

2) Acciones de comunicación y promoción con ADN digital

Se proponen una serie de acciones que sin tener por finalidad convertirse en una guía o receta para la gestión de los activos digitales de los destinos turísticos, pueden ser consideradas como válidas para analizar en un contexto como el descrito en el diagnóstico de este trabajo y para destinos turísticos con características similares a Córdoba. Tampoco es la intención de esta propuesta, profundizar sobre el ámbito de aplicación ni sobre las características puntuales de cada acción mencionada, sino más bien, se presentan como ideas que pueden tomar fuerza a partir de un trabajo exhaustivo y planificado para aplicar a un caso real.

- **Utilización de Metodologías Ágiles**

Descripción: el desarrollo de proyectos de diversas áreas involucra la utilización de tecnologías y herramientas digitales, las cuales son parte de los procesos de gestión. Las metodologías ágiles son las basadas en el desarrollo iterativo y incremental, en contraposición a las metodologías tradicionales de desarrollo

con una concepción lineal o de cascada. Se comenzará utilizando *Desing Thinking* para analizar la viabilidad de proyectos vinculados a nuevas plataformas tecnológicas y nuevas estrategias de comunicación y promoción en canales online. Para la gestión de proyectos se prevé utilizar *Kanban* (a través de las plataformas Trello o Asana), las cuales permitirán una mejor coordinación en los tiempos, habilidades y capacidades necesarias para cada proyecto que se desarrolle. Se debe generar un proyecto de capacitación y entrenamiento en estas metodologías donde se trabaje primero por áreas y luego con una integración matricial de toda la organización.

Propósito: reducir el porcentaje de proyectos inconclusos o que tienen fallas en su funcionamiento.

Resultados esperados: mejorar los tiempos en la realización de proyectos y optimizar el uso de los recursos destinados a la tarea.

Presupuesto: generar un ciclo de capacitación y entrenamiento a medida en *Desing Thinking* y *Kanban* que contemple formación para el total de personal de la Agencia Córdoba Turismo (aprox. 160 personas) tiene un costo estimado de 4.000 USD finales con una duración estimada de 4 meses.

- **Experiencias Virtuales**

Descripción: utilizando tecnología como medio para construir experiencias virtuales que pongan en el centro de al usuario turista. Desarrollo de tours virtuales, experiencias 360º y vistas tridimensionales son ideales para mostrar atractivos que tengan tanto una base física y edilicia (lugares históricos, museos, estancias rurales, etc.) como también espacios abiertos, actividades al aire libre y naturaleza (golf, turismo aventura, ecoturismo, etc.). Se comenzará con la digitalización de la oferta turística vinculada a los atractivos de Estancias Jesuíticas (6 complejos), Golf (15 campos de 18 hoyos) y videos promocionales (ediciones de material existente para 3 piezas institucionales de 30 segundos, 1 minuto y 1:30 minutos) de Córdoba para utilizar en promociones con gafas de realidad virtual.

Propósito: Generar un set de contenidos virtuales para promociones digitales del destino Córdoba.

Resultados esperados: disponer del material digitalizado de los atractivos de todo el conjunto de Estancias Jesuíticas, de los Campos de Golf de 18 hoyos y los videos institucionales.

Presupuesto: el desarrollo de los *Tours Virtuales* 3D por las Estancias Jesuíticas, más las vistas interactivas 360º de los campos de Golf y la edición de los 3 videos, tiene un costo estimado de 19.998 USD finales con estimación de 6 meses para la realización total (entregables en 3 etapas).

- **Desarrollo de Podcast**

Desarrollo: se crearán contenidos en audio para ser publicados en las plataformas de podcast más conocidas como Spotify, Google, iTunes y otras. Los contenidos podrían tener formato de audio libro, o también de serie o capítulos desarrollados en función de experiencias turísticas en destinos, regiones, lugares, atractivos, etc.

Propósito: adaptar contenidos turísticos a formatos digitales para que puedan ser consumidos en cualquier lugar y momento a través del formato audio y/o video.

Resultados esperados: disponer de una serie con 11 capítulos sobre regiones turísticas de Córdoba (aprox. 30 minutos) y otra con 10 capítulos sobre experiencias turísticas imperdibles (aprox. 15 minutos) subido a la plataforma de podcast de Spotify, Google y Apple.

Presupuesto: el desarrollo de los 21 podcast tiene un costo estimado de 8.000 USD finales con una estimación de 4 meses de producción y subida a los canales especificados.

- **Publicidad y promoción en Spotify**

Desarrollo: es el canal digital de música más popular del mundo y con mayores reproducciones de audios con un usuario definido como una persona “joven” y activa, hombre o mujer entre los 16 y 40 años que estudia o trabaja, online nativo, de niveles socio económicos A,B y C, siendo un público específico para comunicar y promocionar atractivos turísticos determinados que se puedan conjugar con la valoración positiva que le dan a las marcas a las que pueden asociar con sus gustos y preferencias. Tiene una plataforma publicitaria que brinda distintas posibilidades y por lo cual se trabajará la acción con 2 variantes como:

Publicidad donde se reproducen de audios a los usuarios de la versión free de la plataforma.

Listas de Reproducción donde se armará y recomendará una lista con música para disfrutar en Córdoba en cada temporada estacional.

Propósito: lograr reconocimiento de marca y valoración positiva del destino en las audiencias del canal.

Resultado esperado: generar una experiencia 360º (publicidad, listas de reproducción y podcast) dentro de la plataforma con contenidos promocionales de la marca y el destino.

Presupuesto: la inversión en publicidad y la gestión del canal con los demás contenidos tiene un costo estimado de 3.000 USD finales por mes, lo cual implica anualmente un total de 36.000 USD finales.

- **Concursos de innovación**

Desarrollo: se necesita innovar permanentemente para generar ideas y proyectos orientados a alcanzar la competitividad del destino. Es necesario diseñar proyectos transversales e incorporar a los emprendedores al sector, lo cual puede lograrse con un concurso para fomentar la participación y generación de nuevas ideas vinculadas al sector turístico y los emprendedores, bajo los lineamientos de la innovación abierta y con un diseño de las etapas del mismo con una fuerte impronta digital y sustentado por una plataforma online colaborativa.

Los emprendedores tienen conocimiento de problemáticas locales y una visión innovadora sobre como abordarlos, lo cual demuestra que invertir recursos en captar y apoyar ideas y proyectos, es un trabajo con resultados prometedores. La convocatoria se realizará con conjunto con otras dependencias del gobierno

que trabajan con los mismos públicos objetivos como son: Agencia Córdoba Innovar y Agencia Córdoba Joven.

Propósito: apoyar ideas e iniciativas que faciliten el desarrollo del sector turístico a través de emprendimientos proyectados por emprendedores.

Resultados esperados: se preve una participación de aproximadamente 500 equipos inscriptos con propuestas presentados y la participación de la mayoría de los actores del sector turístico en por lo menos alguna etapa de la convocatoria.

Presupuesto: la inversión total se realizará entre las 3 dependencias gubernamentales, siendo para Agencia Córdoba Turismo un costo estimado de 4.000 USD finales para la acción que tendrá una duración total de 4 meses.

- **Cooperadas con OTAs (Online Travel Agencies)**

Desarrollo: implementar una estrategia de trabajo focalizada en las plataformas turísticas que más han ganado espacio en internet, en el comercio electrónico y en la reputación online. Despegar, Turismo City, Almuando y TripAdvisor entre otras, son plataformas digitales que concentran gran cantidad de oferta y demanda de productos y servicios turísticos; también son medios publicitarios y de promoción, por lo que cada plataforma presenta posibilidades para publicitar y promocionar destinos. Se propone realizar acciones cooperadas con Despegar y Turismo City donde se promocióne el destino, atractivos, servicios y prestadores de Córdoba a partir de un trabajo orientado a aumentar los indicadores y resultados de las operaciones propias de cada plataforma.

Propósito: fomentar la presencia de ofertas turísticas de Córdoba en estas plataformas digitales y aumentar su visibilidad en las mismas.

Resultados esperados: duplicar las visitas de usuarios al micro sitio de Córdoba en la plataforma de Despegar y aumentar las transacciones comerciales de los oferentes del destino Córdoba dentro del canal.

Presupuesto: la inversión en publicidad y la gestión de las acciones dentro de Despegar y Turismo City tiene un costo estimado de 3.500 USD finales por mes, lo cual implica anualmente un total de 42.000 USD finales.

Aplicación Turismo Aventura: la Provincia de Córdoba es un destino referente en Argentina para realizar Turismo Aventura en diversas modalidades durante todo el año, lo cual resulta ser una actividad que se puede potenciar para romper la estacionalidad y para seguir posicionando cada vez más a Córdoba como un destino clave para la práctica de estas actividades. La aplicación tendrá digitalizada la oferta del Turismo Aventura con información de todas y cada una de las actividades, clasificando los circuitos por dificultad, con fichas técnicas digitales y funcionalidades propias de los dispositivos móviles como GPS, redes sociales, interacción con contenidos y usuarios, indicadores de performance y conexión del usuario con prestadores privados registrados que ofrecen servicios.

Propósito: revalorizar la oferta provincial de turismo aventura, ordenarla y centralizar recursos para gestionarla de una manera eficiente que permita aumentar la disponibilidad de información y la cantidad de turistas que realizan estas actividades.

Resultados esperados: asociar la marca turística de Córdoba al Turismo Aventura a partir de la gran variedad de actividades que se ofrecen de la promoción realizada por referentes e *influencers*.

Presupuesto: el desarrollo de la aplicación tiene un costo estimado de 40.000 USD finales con una duración estimada para el desarrollo de 5 meses.

- **Conectividad en destinos turísticos:** la Secretaría de Comunicaciones y Conectividad del Gobierno de la Provincia de Córdoba lleva adelante el plan Conectividad Córdoba, aprobado mediante la ley N° 10.564, la cual busca generar igualdad de oportunidades en el acceso y uso de internet en todo el territorio. En este contexto se desarrollará un proyecto que pueda ser anexado al plan de Conectividad Córdoba donde se incluyan 30 puntos de interés turísticos que no tienen conectividad y que son de difícil abordaje sin una infraestructura propia de un gobierno provincial. Sitios como Parques Nacionales, Reservas y lugares con un fuerte componente de naturaleza, serían los primeros en abordarse y revalorizar los puntos de interés.

Propósito: proporcionar conectividad a destinos turísticos que hoy carecen de acceso a Internet, mejorando de esta manera la comunicación entre potenciales turistas y prestadores de servicios en esas zonas (hosterías, restaurantes, oficinas de información, etc.).

Resultados esperados: incremento del número de turistas que visitan las regiones de valor turístico que en la actualidad carecen de conectividad.

Presupuesto: el Plan de Conectividad Córdoba tiene invierte gran parte de su presupuesto en conectividad para espacios públicos, escuelas, dependencias gubernamentales y otros programas como el tendido de la red de fibra óptica y de inclusión digital. En el caso de lo espacios públicos tienen un costo estimado de 15.000 USD por punto de conexión, cifra que varía de acuerdo a las especificaciones del territorios, pero en promedio tiene ese valor. En este caso, no tiene costo alguno para Agencia Córdoba Turismo ya que de la lista enviada para ser incluida en el programa, ya han sido aceptado 30 puntos.

- **Programas de formación y actualización digital**

Desarrollo: la capacitación y la formación son claves para fortalecer la calidad y el desarrollo de los destinos y de los distintos actores del sector. Se debe generar acciones que complementen los cursos existentes en el e-campus de Agencia Córdoba Turismo, a través de un espacio institucional y digital (vía *Streaming* en vivo) en el que confluyan *speakers* de renombre (nacional e internacional) para abordar temáticas específicas por jornadas y periodicidad definida. Se debe trabajar con un formato del estilo “Ciclo de conferencias para pensar el turismo que viene” donde se realicen 2 tipos de acciones orientadas a públicos e intereses diferentes: por un lado, conferencias virtuales en vivo, a realizarse por *Streaming*, de manera que los oradores (2 o 3) y la audiencia puedan participar remotamente desde sus casas con la guía de un moderador.

El alcance debe apuntar a un público de nicho (de acuerdo al tema) pero amplio (turismo), sin límites geográficos y sin tope de participantes. Duración aproximada sugerida entre 1 y 1:30 hs, utilizando plataformas (en sus versiones PRO) como: Zoom, Hangouts Meet, Adobe Connect o Webinar Jam). Por otro lado, se puede hacer un Ciclo de charlas de Turismo en Vivo a través de la plataforma Instagram LIVE donde con un formato de entrevista, un conductor y un invitado aborden temas de interés como una forma de actualizarse y conocer nuevos aspectos de alguna actividad vinculada al sector turístico. En este caso sería por espacio de 30 o 40 minutos con un tema y guion predeterminado.

Propósito: contribuir a la formación y capacitación de los distintos públicos del sector turístico, con propuestas de valor creadas para ser difundidas a través de canales online.

Resultados esperados: institucionalizar espacios de formación y capacitación online que sean valorados positivamente por las audiencias.

Presupuesto: la vinculación con profesionales y referentes del sector se realizará a través del área de Relaciones Institucionales y ambas acciones tendrán el costo de soporte técnico para la realización de ambas acciones, el cual está estimado en 6.000 USD finales para el soporte de 12 conferencias (1 por mes, durante 1 año) y 12 charlas de vivos de Instagram Live (1 por mes, durante 1 año). El soporte técnico contempla la posproducción del material grabado de las conferencias y las charlas. La producción y difusión de las acciones se contempla dentro del presupuesto asignado para estas actividades dentro de las campañas permanentes.

- **Promoción de experiencias con *influencers***

Desarrollo: Córdoba es uno de los destinos de Argentina que mayor presencia tiene en internet y en gran medida esto se logra con medios de comunicación digitales oficiales. Parte de la información no está desarrollada en función de los medios y las audiencias digitales, por lo que no tienen la efectividad deseada. Se debe generar contenidos referentes a la oferta turística del destino pensado y elaborado con una lógica digital, hipertextual y donde exista un apoyo muy fuerte de las imágenes, videos y otros recursos audiovisuales, que permitan ganar efectividad en la comunicación y promoción del destino. Para ello es importante trabajar con un modelo colaborativo donde se puedan incorporar como productores de contenidos a blogueros, *influencers*, prestadores de servicios, *celebrities* y otros actores que puedan tener llegada a las audiencias digitales. Se propone generar alianzas con 10 blogueros y 10 *influencers* vinculados al turismo, que puedan publicar contenidos en el sitio web y redes sociales de Córdoba Turismo

Propósito: generar sinergia en el trabajo de difusión de los atractivos de Córdoba con referentes de los canales online.

Resultados esperados: realización de 6 *FamPress* con blogueros e *influencers* por año (entre 7 y 8 personas), logrando en ese período 50 contenidos (aprox. 4 contenidos mensuales) elaborados por *influencers* para difundirse en los medios digitales de Córdoba Turismo.

Presupuesto: Agencia Córdoba Turismo cuenta con transporte, asignaciones presupuestarias para estas acciones, para los guías y la producción. En el caso de los servicios y experiencias, son costeadas por los establecimientos a los que se les da difusión, por lo que la acción no tiene costo más que la organización y utilización de recursos propios de la institución. La acción tendría un costo estimado de 1.000 USD finales por *FramPress*, siendo en total 6.000 USD finales al año.

- **Centros de información turística digitales**

Desarrollo: se trata de oficinas con una fuerte base tecnológica y capacidad para comercializar destinos en tiempo real, es decir que la información disponible debería contemplar la posibilidad de hacer una reserva o compra en línea, o cuando menor, llamar por teléfono, enviar mensajes, y realizar consultas desde un dispositivo móvil, etc. El equipamiento básico de infraestructura son pantallas táctiles desde donde obtener la información, posibilitar y alentar la descarga y conexión a internet, tanto para correr los sistemas y plataformas online, como para ofrecer al usuario para que conecte sus dispositivos. Un mínimo asesoramiento personal es recomendable para invitar a los turistas a usar las plataformas y guiarlos ante posibles dudas. Los soportes a través de los que se canalizará la información son: WhatsApp, Skype, Zoom, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, Podcast, Códigos QR, Chatbot, Georeferencias, Tablets, Contenidos aptos para descargar por mail u otras plataformas. El único material en papel serán Folletos en braille, y también se contará con un Área para niños (desde un pelotero hasta una Play Station o juegos simuladores) y funcionamiento con uso de Energías renovables.

Propósito: digitalizar las 3 oficinas de información turística de la ciudad de Córdoba, las cuales se encuentran en la Terminal de Ómnibus Córdoba, en el Cabildo y en el Aeropuerto Internacional Ing. Ambrosio Taravella.

Resultado esperado: refuncionalizar los espacios de información y adaptar la experiencia del usuario a un formato digital y sustentable.

Presupuesto: se estima un costo de 45.000 USD finales, destinándose 15.000 USD finales por cada oficina refuncionalizada, tomando como tiempo de realización 1 año dividido en 3 etapas.

- **Nuevos canales para nichos de mercado**

Desarrollo: Desarrollo: hay actividades y atractivos específicos del destino que por lo general no son ideales para comunicarse y promocionarse por los medios digitales más utilizados por el sector turístico. El Golf y el Turismo de Reuniones son dos actividades que deberían contemplar campañas específicas en medios específicos, como por ejemplo la red social LinkedIn, guías específicas de la actividad o acciones con *influencers* que permitan crear y compartir experiencias de viaje en tiempo real. En estos casos como en otros, se debe generar una actitud de escucha permanente hacia actividades específicas y analizar los comportamientos de las audiencias para establecer una estrategia efectiva.

Propósito: desarrollar y posicionar la marca del destino Córdoba en la red social LinkedIn con una comunicación centrada en la oferta turística de la provincia vinculada al Turismo de Reuniones y al Golf.

Resultados esperados: Aumentar la difusión de los atractivos vinculados a estas actividades en un espacio digital y en la audiencia de interés específica.

Presupuesto: se estima una inversión anual en publicidad y desarrollo de contenidos de 12.000 USD finales.

- **Potenciar campañas en los medios online**

Desarrollo: actualmente se realizan acciones en medios digitales que han sido objeto de comparaciones con otros destinos de Argentina en el relevamiento de información y son parte del diagnóstico de este trabajo. Si bien el destino Córdoba tiene sistematizada la gestión en estos canales, es importante que se sigan generando acciones comunicacionales y promocionales dentro de estas plataformas a fin de que se siga fomentando la interacción con las audiencias, el cuidado de la reputación online y la consolidación del posicionamiento de la marca, el destino y la oferta turística en internet.

Propósito: lograr mayor visibilidad y posicionamiento de la marca Córdoba en los medios digitales de Facebook, Instagram, Google y YouTube.

Resultados esperados: se busca incrementar la inversión actual por año, en cada canal en un 10%.

Presupuesto: se estima un presupuesto mensual de 500 USD finales y un total de 6.000 USD finales anual (por sobre la inversión realizada en estos medios en 2019).

- **Política de seguridad informática**

Desarrollo: se debe generar lineamientos para establecer las bases del cuidado de los activos de la empresa de información, físicos, software, se servicios y humanos. Es necesario establecer políticas de seguridad y normativas asociadas a la seguridad focalizadas en la importancia que tiene el tratamiento y cuidado de la información, la implementación de herramienta de protección y control, la capacitación al personal y la aplicación de protocolos y planes de contingencias que permitan a la organización volver a estar operativa lo antes posible, luego de un ataque informático o problemática derivada de la seguridad informática. Se pretende contar con un manual de procedimientos y un protocolo formalizado en documentos y normativas. Si bien el Gobierno de la Provincia de Córdoba tiene una política de seguridad al respecto, esta no abarca todas las dependencias, procesos y servicios que se realizan en áreas de trabajo que no están vinculadas a sistemas o procedimientos centralizados en las oficinas centrales de las dependencias del gobierno, lo cual pone de manifiesto la importancia de desarrollar una política de seguridad exclusivamente para Agencia Córdoba Turismo.

Se trabajará siguiendo el conjunto de estándares internacionales sobre la Seguridad de la Información ISO 27.000, procurando incorporar buenas prácticas para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información. Además de opciones

privadas, se consultará a la Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI).

Propósito: mitigar las posibilidades de ataques informáticos, pérdida de información y daños de los sistemas de información, además de aplicar estándares tecnológicos a la administración pública.

Resultados esperados: establecer las bases para la certificación de normas ISO 27.000 y disponer de un documento con las normativas que especifiquen la política de seguridad informática de Agencia Córdoba Turismo alineada a los protocolos del Gobierno Provincial y Nacional.

Presupuesto: la contratación de un consultor especialista o de la ONTI para que desarrolle el diagnóstico, las políticas de seguridad y el documento normativo asociado, tiene un costo estimado de 3.000 USD finales, equivalente a las 80-100 horas de trabajo requeridas para dicha tarea.

- **Investigar nuevas tecnologías y aplicaciones**

Desarrollo: la actitud de permanente escucha e investigación permite adoptar y aplicar nuevas tecnologías y en ese sentido, la inteligencia artificial puede ser aplicada a un sitio web para potenciar su alcance, entender mejor al público objetivo, tomar mejores decisiones y optimizar campañas comunicacionales y de promoción, con un nivel de personalización nunca antes aplicado al turismo. El desarrollo se basa en un sistema con esta tecnología que permitirá entender cada vez mejor las necesidades, gustos y preferencias del usuario y entrenado para aprender (Algoritmos de *Machine Learning*) y aplicar el conocimiento obtenido de los usuarios en la plataforma a partir de las interacciones con plantillas, imágenes, textos, formularios y muchos otros elementos que permitan crear un sitio web perfecto (o casi) adecuado a las necesidades de cada viajero en particular. El sitio web resultante para el usuario se verá extremadamente personal y único, casi como una “plataforma digital artística” basada en la combinación de millones de datos del usuario y de las posibilidades funcionales del sistema. Es una tecnología que comienza a verse como aplicable a este y otros canales digitales con el objetivo de lograr una experiencia personalizada al extremo.

Propósito: detectar nuevas posibilidades para desarrollar las comunicaciones y promociones del sector turístico y de la marca Córdoba.

Resultados esperados: disponer de un informe técnico sobre posibles cursos de acciones para el corto y mediano plazo.

Presupuesto: la acción propuesta no tiene costo, ya que se realizará con el equipo interno de trabajo aplicando metodologías ágiles.

- **Investigar nuevos canales y tendencias**

Desarrollo: las nuevas tendencias en cuanto al consumo de canales y medios digitales marca que la aplicación TikTok se está convirtiendo en una de las redes sociales más importantes de la actualidad, llegando a tener en 2020 mil millones de usuarios en todo el mundo. TikTok es una red social que permite crear, editar y subir *video-selfies* con música, pudiendo aplicarles efectos especiales y música de fondo. Cuenta con funciones de Inteligencia Artificial e incluye efectos para edición, filtros y características de realidad aumentada que

hacen muy atractivos los productos audiovisuales, principalmente para la audiencia digital a la que se dirige el canal: personas que tienen menos de 30 años.

Si bien, este target no es el ideal para el destino Córdoba, se aprecia una tendencia de distintas organizaciones a utilizar el medio para posicionar sus marcas y productos en las audiencias que pronto serán una parte esencial de sus públicos objetivos. Este canal cuenta con opciones publicitarias que actualmente están funcionando en algunas regiones del mundo y actualmente están adoptando la plataforma y costos al mercado argentino, por lo que seguramente, en el corto o mediano plazo será una opción válida para desarrollar la marca y destino Córdoba.

Propósito: detectar potenciales espacios para posicionar la marca y el destino Córdoba.

Resultados esperados: elaborar un informe técnico sobre las características del canal y posibles acciones promocionales en el corto y mediano plazo.

Presupuesto: la acción propuesta no tiene costo, ya que se realizará con el equipo interno de trabajo.

PRESUPUESTO E INVERSIÓN

En función de la propuesta realizada y de los 2 ejes de trabajo detallados, se presenta la inversión necesaria para llevar adelante el proyecto:

El Sistema de información y análisis de datos tiene un costo estimado para el desarrollo de 15.000 USD finales con un tiempo de implementación calendarizado de 3 meses. Las Acciones de comunicación y promoción con ADN digital tiene un costo estimado de 225.998 USD finales con un tiempo de implementación calendarizado en 12 meses.

El costo total de inversión estimado es de 240.998 USD finales. Dicha propuesta implica un aumento de los recursos económicos invertidos en acciones de comunicación y promoción digital, pasando del actual 30% al 50% del total asignado para las áreas de comunicación y promoción.

La implementación de las acciones contempla un período de realización de 12 meses en función del siguiente cronograma.

CRONOGRAMA	MESES DE TRABAJO												TOTAL
	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5	M-6	M-7	M-8	M-9	M-10	M-11	M-12	
Sistema de información y análisis de datos	5.000	5.000	5.000										USD 15.000,00
Utilización de Metodologías Ágiles			1.000	1.000	1.000	1.000							USD 4.000,00
Experiencias Virtuales				3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333				USD 19.998,00
Desarrollo de Podcast					2.000	2.000	2.000	2.000					USD 8.000,00
Publicidad y promoción en Spotify	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	USD 36.000,00
Concursos de innovación			1.000	1.000	1.000	1.000							USD 4.000,00
Cooperadas con OTAs	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	USD 42.000,00
Aplicación Turismo Aventura								8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	USD 40.000,00
Conectividad en destinos turísticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	USD -
Programas de formación y actualización digital	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	USD 6.000,00
Promoción de experiencias con influencers		0		0		0		0		0			USD -
Centros de información turística digitales			15.000				15.000				15.000		USD 45.000,00
Nuevos canales para nichos de mercado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	USD 12.000,00
Potenciar campañas en los medios online	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	USD 6.000,00
Política de seguridad informática				1.000	1.000	1.000							USD 3.000,00
Investigar nuevas tecnologías y aplicaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	USD -
Investigar nuevos canales y tendencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	USD -
INVERSIÓN (USD AMERICANO)	13.500	13.500	30.500	14833	16.833	16.833	28.833	21.833	19.833	16.500	31.500	16.500	USD 240.998,00

EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

Para evaluar la efectividad que tuvo la implementación tecnológica se analizarán los siguientes datos que permitirán a posterior calcular el Retorno de la Inversión (ROI):

	Resultados logrados	Resultados inesperados	
Objetivos esperados	Variables - Indicadores	Positivos - Negativos	Técnica de Evaluación
Profundizar el proceso de modernización digital que Agencia Córdoba Turismo SEM aplica a sus políticas de comunicación y promoción de Córdoba como destino turístico.			Obs. directa. Auditoria Tecnológica.
Completar la digitalización la oferta turística de la Provincia de Córdoba.			Análisis de inversión en acciones off y online.
Lograr mayor eficiencia en la utilización y gestión de los recursos destinados a la comunicación y promoción digital del destino.			Reportes analíticos canales online. Reportes Dashboard.

CONCLUSIÓN

Los avances tecnológicos han generado una profunda transformación en los modelos de negocios de muchas industrias y en el sector turístico han impactado directamente en el comportamiento del turista como también en el de todos los actores que de alguna manera intervienen en el sector. Las tecnologías de la información y comunicación han posibilitado cambios que impactan directamente en el comportamiento del turista, en la configuración de los servicios, en la concepción de las experiencias que ofrecen los destinos y en las posibilidades que pueden favorecer la reinención de cada uno de los elementos que conforman la cadena de valor de unos de los sectores más dinámicos de la economía.

Todo el proceso que comprende una experiencia de viaje, está cada vez más mediatizado por la tecnología y por las posibilidades que brindan los dispositivos móviles, las plataformas online e internet. Estas y otras innovaciones tecnológicas aplicadas a la comunicación y promoción de los destinos turísticos, implican la necesidad de entender y aprender de un nuevo entorno con nuevos espacios de interacción que vinculan el mundo físico y digital para producir y proveer datos e información y, por otro lado, nos desafían a innovar permanentemente en la búsqueda de soluciones que permitan una mejor integración entre el viajero y el destino turístico.

La calidad de los servicios que se ofrecen y las expectativas respecto de las experiencias del viajero encuentran más que nunca, un punto de acercamiento cuando algunos de los procesos de interacción se basan en la utilización inteligente de la tecnología. Las competencias digitales de los destinos y de las personas que forman parte de la experiencia son cada vez más importantes para lograr competitividad y eficiencia.

En las últimas décadas, los cambios tecnológicos han tenido muchas implicaciones socioculturales que han modificado nuestros comportamientos y también la forma de gestionar las organizaciones; cada vez más, llevamos adelante procesos digitalizados que nos permiten ser más eficientes en la utilización de los recursos.

La industria turística se encuentra en un momento de transformación y hoy más que nunca, a partir de la crisis sanitaria derivada de la pandemia por Covid-19, el turismo necesita desarrollar su capacidad de resiliencia para sobreponerse al desastre producido por las restricciones en todas las regiones del mundo por la situación de emergencia de salud pública adoptada a nivel mundial. Invertir recursos para digitalizar procesos, experiencias y negocios es una forma de aportar valor y sentido a un sector que necesita volver a encontrar el camino del desarrollo sustentable.

Reinventarse y recuperarse serán procesos que seguramente vendrán asociados al desarrollo de la innovación y la creatividad. Creer y actuar en consecuencia, posibilitará una mejor interacción entre los distintos actores del sector turístico, fortaleciendo la gobernanza y acrecentando las posibilidades del desarrollo económico, político y social a largo plazo.

En un contexto de cambio permanente y también por el nuevo comportamiento de un turista cada vez más digital, la comunicación y la promoción resultan actividades fundamentales para transitar este momento de cambio y de crisis, siendo herramientas de gestión fundamentales para promover el conocimiento y formación en todos los niveles, como así también, para facilitar el crecimiento y desarrollo del sector.

Sobre los interrogantes que dieron origen a este trabajo, podemos afirmar que Agencia Córdoba Turismo SEM debe desarrollar una estrategia tecnológica sólida, con proyección y estándares de medición concebidos bajo un plan que permita evaluar y medir resultados de manera ágil, frecuente y como parte del proceso de mejora continúa. Así, la digitalización de las acciones de promoción y comunicación resulta fundamental para la gestión turística del destino, permitiendo a todos los actores sociales del sector, nutrirse de datos e información que permitan tomar mejores decisiones y aumenten el nivel de eficiencia en los resultados alcanzados.

Resulta imperante que podamos situar al turista en el centro de la experiencia del usuario, sujeto que se mueve en un entorno cambiante y mediatizado cada vez más por la tecnología y los múltiples dispositivos disponibles. Gestionar procesos de comunicación y promoción en medios digitales permite configurar acciones direccionadas y segmentadas con mayores posibilidades que los medios tradicionales, pero, sobre todo con opciones de medición y evaluación de performance orientadas a los objetivos y resultados planificados.

El trabajo sobre los medios y las audiencias digitales debe profundizarse y profesionalizarse, utilizando herramientas tecnológicas capaces de llegar a los públicos de interés de la manera más efectiva, gestionarse con el aprendizaje de una situación pandémica que nos sorprendió, pero también ser capaz de producir gran cantidad de datos e información para reconfigurar permanentemente el modelo de negocio. Sistematizar y profundizar los análisis que se realizan y lograr obtener insumos de otras variables y categorías de análisis, permitirá aumentar la precisión de las acciones y disponer de información valiosa para la toma de decisiones.

En el ámbito de aplicación de la comunicación online y la promoción digital de los destinos turísticos, las posibilidades son casi tantas como pretendamos explorar y podamos desarrollar con los recursos que dispongamos, por lo tanto, el contexto actual puede ser visto como una invitación a innovar permanentemente y a trabajar para construir un sector turístico cada vez más moderno y eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá, Colombia. Legis.

Allaire, I. V. Á. N., & Firsirotu, I. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Bogotá, Colombia. Legis.

Castillo Palacio, M., Castaño Molina, V. (2015). La promoción turística a través de técnicas tradicionales y nuevas. Una revisión de 2009 a 2014. *Estudios y Perspectivas en Turismo 2015*, 24(3), 737-757.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México, México. McGraw Hill.

Cwaik, J. (2020). *7R. Las siete revoluciones tecnológicas que transformarán nuestra vida*. Buenos Aires, Argentina. Conecta.

García, R. (2006). *Sistemas complejos*. Barcelona, España. Gedisa.

Giddens, A. (2011). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. 2ª edición, Buenos Aires. Argentina. Amorrortu.

Naser, A., & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Santiago de Chile, Chile. Cepal.

Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Barcelo, España. Debate.

Pinker, S. (2018). *En defensa de la ilustración. Por la razón, la ciencia, el humanismo y el progreso*. Barcelona, España. Paidós.

Shaw, R. B. (2017). *Equipos Extremos. Por qué Pixar, AirBNB y otras empresas de vanguardia triunfan donde la mayoría fracasan*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

Von Bertalanffy, L. (1993). *Teoría general de los sistemas*. Madrid, España. Fondo de cultura económica.

Zanoni, L. (2014). *Futuro inteligente*. Buenos Aires. Argentina. Bibliográfika.

Artículos y Revistas:

Frasser, Carlos. (2015). La constitución de una sociedad de economía mixta por parte de una universidad pública. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 13, 135-159.

Gutiérrez Montoya, G. A., Sánchez Jiménez, M. Á., & Galiano Coronil, A. (2018). Redes sociales como medio de promoción turística en los países iberoamericanos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 135-150.

Moya Padilla, N., Brito, J. M. (2000). Visión cultural de la tecnología. El Impacto de la Tecnología en la Identidad Cultural Latinoamericana. *Ciencia y Sociedad*. 25(2), 245-247.

Munar, A. M. 2012. Social media strategies and destination management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 101-120.

Organización Mundial del Turismo. (2009). Conclusiones al seminario internacional: "Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global". *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 7(2), 137-140.

Paredes de V., A. J. (2004). Gestión de tecnologías de información y comunicación: soportes para la innovación en las Organizaciones Inteligentes. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. 10(3), 465-475.

Plumed Lasarte, M., Gómez Bruna, D. & Martín Duque, C. (2018). Planificación turística, promoción y sostenibilidad ambiental: el caso de España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 7-18.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big data*, 1(1), 51-59.

Villaveces, J. L., Orozco, L. A., Olaya, D. L., Chavarro, D., Suárez, E. (2005). ¿Cómo medir el impacto de las políticas de ciencia y tecnología? *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad – CTS*. 17(2), 89-100.

Publicaciones en internet:

Duran, C. (2013), *Gobernanza para el sector turismo y su medición*, Programa de Estadísticas y CST de la OMT. Serie de Documentos Temáticos STSA/IP/2013/01. Recuperado de: <http://statistics.unwto.org/es/content/documentos>

Fernández, J. I. P., & García, P. J. C. (2013). Estructura económica de los mercados turísticos. Síntesis. Recuperado de: <file:///Users/robertoutrera/Downloads/OrdenacinTerritorialEstudiosTursticos.pdf>

G.A.E.T. (2018). *Informe de Mercado de Turismo Interno*. Publicado por la Secretaría de Turismo de la Nación. Recuperado de: <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5c1be6290146f781907214.pdf>

Kemp, Simon. (2020). *Digital 2020 Global Overview Report*. Publicado en asociación con We Are Social y Hootsuite. Recuperado de: <https://wearesocial.com/digital-2020>

Organización Mundial del Turismo (2019), *Panorama del turismo internacional*, edición 2019, OMT, Madrid, DOI. Recuperado de: <https://doi.org/10.18111/9789284421237>

Instrumentos de recolección de datos

Guía de pautas utilizada para las entrevistas a:

- Alejandro Lastra, Director de Promoción de Agencia Córdoba Turismo SEM.
- Marcelo Valdomero, Director de Relaciones Institucionales Agencia Córdoba Turismo SEM.
- Julia Camilucchi, Jefa del área de productos turísticos de Agencia Córdoba Turismo SEM.
- Pablo Burgos, Coordinador del área de comunicación de Agencia Córdoba Turismo SEM.

Organización y área de trabajo

1. Descripción del área de trabajo donde se desempeña.
2. Objetivos y principales líneas de trabajo que llevan adelante.
3. Puntos fuertes y débiles de la organización y del área de trabajo.
4. Públicos de interés / target al que se dirigen las principales acciones.
5. Pertinencia de la estructura de trabajo de área y la organización.
6. Dotación y Capacitación del personal interno.
7. Desafíos para el corto y mediano plazo.
8. Consideración sobre el Rol e impacto de las tecnologías en el turismo.
9. Principales Acciones de promoción y comunicación que se realizan.
10. Breve descripción de la oferta turística del destino Córdoba.
11. Valoración que hace del presupuesto asignado al área en la que trabaja.
12. Valoración del presupuesto asignado a comunicación y a promoción.
13. Valoración que hace de la planificación del trabajo.
14. Principales acciones de comunicación y promoción que hacen otros destinos.
15. Percepción sobre la evaluación y medición de las acciones que se hacen.
16. Percepción sobre la gestión de la comunicación, promoción y oferta de servicios por canales digitales
17. Opinión sobre la importancia que el Gobierno le da a la tecnología.
18. Desafíos y futuro de la actividad turística, del sector y sus actores.

Guía de pautas utilizada para las entrevistas a:

- Ignacio Gei, Secretario de Conectividad del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Organización y área de trabajo

1. Descripción del área de trabajo donde se desempeña.
2. Objetivos y principales líneas de trabajo que llevan adelante.
3. Puntos fuertes y débiles de la organización y del área de trabajo.
4. Públicos de interés / target al que se dirigen las principales acciones.

5. Pertinencia de la estructura de trabajo de área y la organización.
6. Dotación y Capacitación del personal interno.
7. Desafíos para el corto y mediano plazo.
8. Consideración sobre el Rol e impacto de las tecnologías en el turismo.
9. Percepción sobre la gestión de la comunicación, promoción y oferta de servicios que la provincia de Córdoba hace por canales digitales
10. Valoración que hace del presupuesto asignado a su área de trabajo.
11. Percepción sobre la evaluación y medición de las acciones que se hacen.
12. Opinión sobre la importancia que el Gobierno le da a la tecnología.

Guía de pautas utilizada para las entrevistas a:

- Sergio Navarro, Vicepresidente de la Cámara de Turismo de la Provincia de Córdoba.

Organización y área de trabajo

1. Descripción del trabajo y organización en donde se desempeña.
2. Objetivos y principales líneas de trabajo que llevan adelante.
3. Puntos fuertes y débiles de la organización.
4. Públicos de interés / target al que se dirigen las principales acciones.
5. Dotación y Capacitación del personal interno.
6. Desafíos para el corto y mediano plazo.
7. Consideración sobre el Rol e impacto de las tecnologías en el turismo.
8. Breve descripción de la oferta turística del destino Córdoba.
9. Valoración que la promoción y comunicación que se hace para la Prov. De Córdoba.
10. Valoración del presupuesto que se asigna a la comunicación y a promoción.
11. Valoración que hace de la planificación del trabajo.
12. Percepción sobre la evaluación y medición de las acciones que se hacen.
13. Percepción sobre la gestión de la comunicación, promoción y oferta de servicios por canales digitales
14. Opinión sobre la importancia que el Gobierno le da a la tecnología.
15. Desafíos y futuro de la actividad turística, del sector y sus actores.

Grilla de observación

2 - GRILLA DE OBSERVACIÓN				
Infraestructura	Variables	Dimensiones	Detalles y Observaciones	
Tecnológica	Hardware	Entrada		
		Procesamiento		
		Salida		
		Almacenamiento		
	Software	Aplicación		
		Programación		
		Sistema		
		Licencias		
	Sistemas de información y gestión	SUAF (Sistema único de Adm. Financiera)		
		SUAC (Sistema único de atención al ciudadano).		
		PeopleNet META 4 (Recursos Humanos)		
		OWA (Outlook Web Access para e-mail)		
		CIDI (Ciudadano Digital p/ trámites y servicios del Gob. de Cba)		
	Sistemas de información y gestión	CRM (Páginas web)		
Otros				
SUAF (Sistema único de Adm. Financiera)				
PC - Notebook y equipos anexos				
Instalaciones	Puestos de trabajo	Oficinas individuales o grupales (hasta 3 pers.)		
		Islas de trabajo (más de 3 pers.)		
		Predio		
	Accesibilidad	Oficinas		
		Espacios comunes		
		Digital y tecnológica		
	Equipamiento	De oficina		
		De tareas outdoor		
		De comunicación y promociones		
		De oficina		
	Espacios comunes	Sala de reunión		
		Sociales		
		Restaurante / cafetería		
		Auditorio		
	Arquitectura y confort	Recreativos		
		Antigüedad mobiliaria y edilia		
		Limpieza		
		Espacio		
			Mantenimiento	

Análisis de fuentes secundarias: grillas comparativas

Sitios Web

Destino / Sitio web	Visitas mensuales	Ranking Argentina	Duración prom. de la visita	Páginas vistas por visitante	% de Rebote
Córdoba					
Buenos Aires					
CABA					
Salta					
Jujuy					
Catamarca					
La Rioja					
Mendoza					
San Luis					
Santiago del Estero					
Chaco					
Formosa					
Corrientes					
Entre Ríos					
Santa Fe					
La Pampa					
Neuquén					
Misiones					
Río Negro					
Chubut					
Santa Cruz					
Tucumán					
Tierra del Fuego					
San Juan					

Páginas de Facebook

Destino / Página Facebook	Seguidores	Promedio Posteos	Promedio MG por posteo	Promedio comentarios por posteo	Promedio compartidos por posteo	Engagement (MG+Comentarios+Compartidos / número fans x 100)	Cuenta verificada
Córdoba							
Buenos Aires							
CABA							
Salta							
Jujuy							
Catamarca							
La Rioja							
Mendoza							
San Luis							
Santiago del Estero							
Chaco							
Formosa							
Corrientes							
Entre Ríos							
Santa Fe							
La Pampa							
Neuquén							
Misiones							
Río Negro							
Chubut							
Santa Cruz							
Tucumán							
Tierra del Fuego							
San Juan							

Perfiles de Twitter

Destino / Perfil Twitter	Seguidores	Posteos	RT por posteo	MG por posteo	Engagement (Posteos + RT + MG / Posteos por día) / Seguidores	Cuenta Verificada
Córdoba						
Buenos Aires						
CABA						
Salta						
Jujuy						
Catamarca						
La Rioja						
Mendoza						
San Luis						
Santiago del Estero						
Chaco						
Formosa						
Corrientes						
Entre Ríos						
Santa Fe						
La Pampa						
Neuquén						
Misiones						
Río Negro						
Chubut						
Santa Cruz						
Tucumán						
Tierra del Fuego						
San Juan						

Cuentas de Instagram

Destino / Perfl Instagram	Seguidores	MG por posteo	Comentarios por posteo	Engagement (MG+Coment/Seguidores x 1000)	Cuenta verificada
Córdoba					
Buenos Aires					
CABA					
Salta					
Jujuy					
Catamarca					
La Rioja					
Mendoza					
San Luis					
Santiago del Estero					
Chaco					
Formosa					
Corrientes					
Entre Ríos					
Santa Fe					
La Pampa					
Neuquén					
Misiones					
Río Negro					
Chubut					
Santa Cruz					
Tucumán					
Tierra del Fuego					
San Juan					

Canales de YouTube

Destino / Canal YouTube	Reproducciones	Cantidad de videos	Suscriptores
Córdoba			
Buenos Aires			
CABA			
Salta			
Jujuy			
Catamarca			
La Rioja			
Mendoza			
San Luis			
Santiago del Estero			
Chaco			
Formosa			
Corrientes			
Entre Ríos			
Santa Fe			
La Pampa			
Neuquén			
Misiones			
Río Negro			
Chubut			
Santa Cruz			
Tucumán			
Tierra del Fuego			
San Juan			



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO

COMUNICACIÓN & MARKETING DIGITAL EN EL DESTINO DE CÓRDOBA

CAMPAÑA ONLINE



AGENCIA
CÓRDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA

COMUNICACIÓN & MARKETING DIGITAL

ESTRATEGIA: Generar presencia de la marca y el destino Córdoba, en la mente de las personas a través de programas y tácticas de Comunicación y Marketing Digital.

HACIA DÓNDE VAMOS: Posicionar a la Provincia de Córdoba como destino turístico de excelencia en Argentina, a través de canales digitales.

HACEMOS FOCO EN:

- Fomentar el turismo en la Prov. de Córdoba a través de canales en internet.
- Legitimar la gestión de las autoridades y referentes de ACT en la Provincia de Córdoba.
- Posicionar productos turísticos, destinos, eventos y promociones a en medios on line.
- Servir a los municipios turísticos como soporte técnico y difusión de sus ofertas.
- Promover y desarrollar productos turísticos en nichos de mercado particulares.
- Convertir los canales digitales de ACT en fuentes de información confiable y responsable.
- Fortalecer vínculos con los potenciales adherentes a la marca a través de medios digitales.



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CÓRDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA

LÍNEAS DE TRABAJO

Gestión sitio web www.cordobaturismo.gov.ar

App Córdoba Turismo disponible para móviles Android y Apple.

Newsletter informativo.

Publicidad on line a través de banners en sitios web referentes.

Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram, Periscope, YouTube, Flickr y Pinterest.

Gestión de la reputación on line en canales digitales.

Sensibilización y capacitaciones sobre la temática.



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CÓRDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA

EVOLUCIÓN Y RESULTADOS

Actualización y generación de contenidos para www.cordobaturismo.gov.ar

Publicidad on line a través de banners en sitios web referentes.

Campañas de Google Adwords y Display.

Avisos Patrocinados en Facebook.

Avisos Patrocinados en Instagram.

Publicidad en YouTube.

Contenidos y gestión en Twitter.



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



GOOGLE PÁGINA WEB



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



PÁGINA WEB www.cordobaturismo.com.ar

VISITAS AL SITIO POR AÑO

Más de 7, millones de visitas en los últimos 4 años, con un crecimiento interanual sostenido.



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



PÁGINA WEB www.cordobaturismo.com.ar

VISITAS AL SITIO WEB EN ENERO



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



PÁGINA WEB www.cordobaturismo.com.ar

TIPO DE TRÁFICO



Más de 3.000 contenidos (notas, experiencias, eventos, etc.) subidos al sitio web en los últimos 4 años. Actualización permanente.

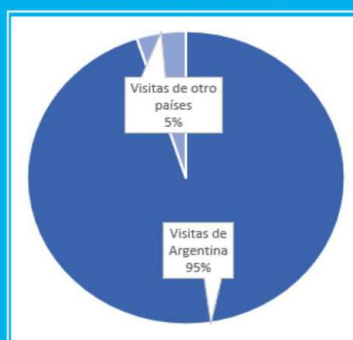


TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



PÁGINA WEB www.cordobaturismo.com.ar

VISITAS POR PAÍSES



Más de 1.000 notas subidas por año (Recomendados, agenda gacetillas, newsletter)

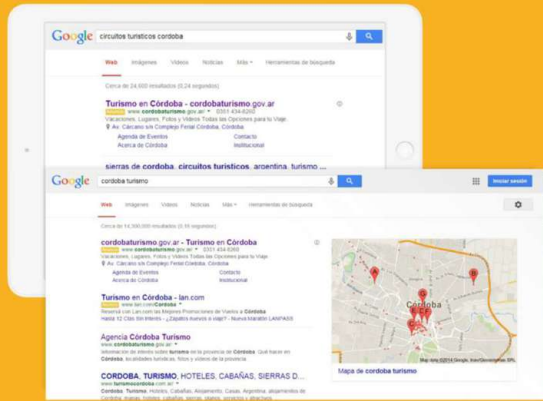


TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO





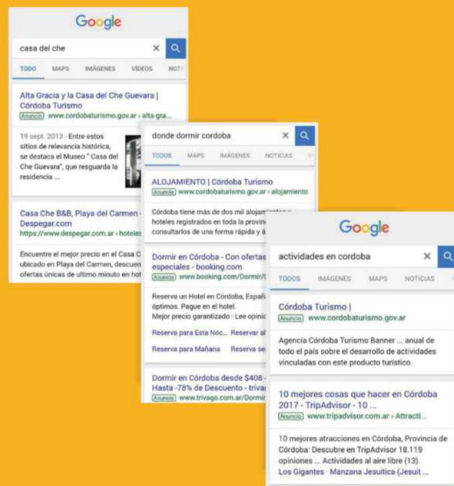
CAMPAÑA EN AdWords BÚSQUEDA EN GOOGLE



TODO LO QUE QUERÉS TODO EL AÑO



CAMPAÑA EN AdWords BÚSQUEDA EN GOOGLE



TODO LO QUE QUERÉS TODO EL AÑO



INSTAGRAM



TODO LO QUE QUERÉS TODO EL AÑO



APERTURA DEL PERFIL /turismocba DIC. 2015

Más de 185.000 Seguidores con un crecimiento anual exponencial

SEGUIDORES POR PERÍODO



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

APERTURA DEL PERFIL /turismocba DIC. 2015

CANTIDAD DE POSTEO



Más de 6.600 publicaciones (posteos de fotos, videos e historias.)

Más de 2.500.000 impresiones por mes (visualizaciones de posteos)

Además, 2 historias por día



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



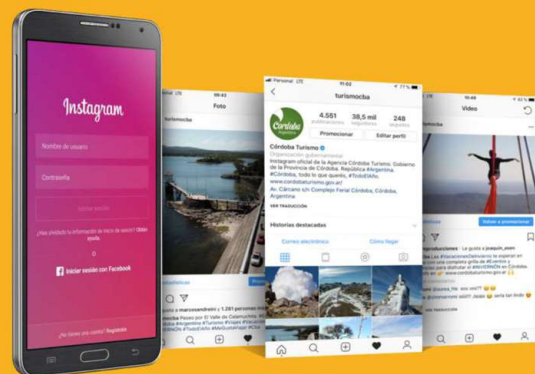
AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA



CAMPAÑA EN INSTAGRAM



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

YOUTUBE



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CÓRDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA

CONTEXTO DE LA CAMPAÑA YOUTUBE

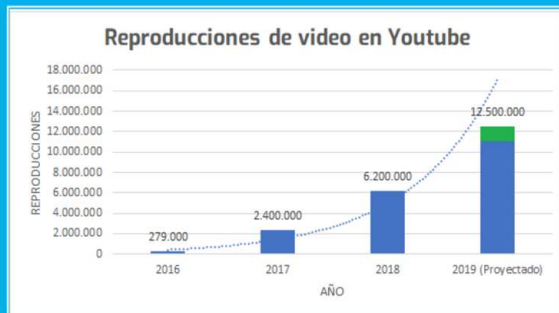
Más de 340 videos subidos al canal

Más de 10,8 mill. de reproducciones

10.500.000 reproducciones en los últimos 4 años.

REPRODUCCIONES
DE VIDEO EN
YOUTUBE POR AÑO

2122% de crecimiento
en dos años



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CÓRDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA

CONTEXTO DE LA CAMPAÑA YOUTUBE

TIPO DE TRÁFICO



Más del 85% del tráfico es
por las campañas pagas



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



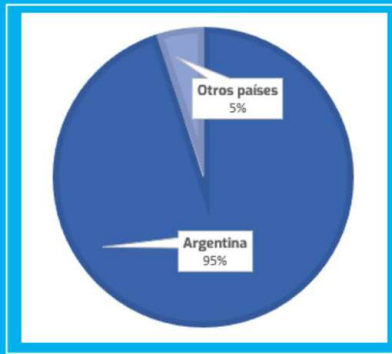
AGENCIA
CÓRDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA

CONTEXTO DE LA CAMPAÑA YOUTUBE

REPRODUCCIONES POR PAÍS



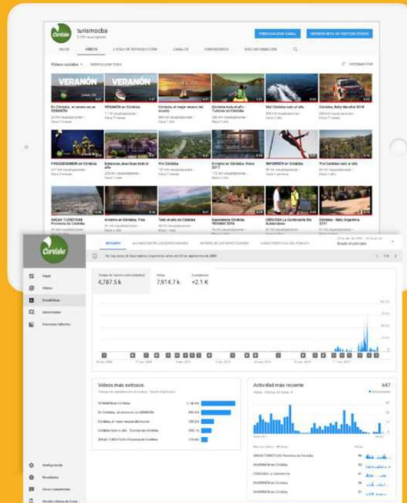
Más del 95% de reproducciones son en Argentina



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



CAMPAÑA EN YOUTUBE



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



facebook

Connect with friends and the world around you on Facebook.

Sign Up

FACEBOOK



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



CONTEXTO DE LA CAMPAÑA FACEBOOK

SEGUIDORES



*20% de crecimiento en un año

REPRODUCCIONES DE VIDEO



*295% de crecimiento en un año



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

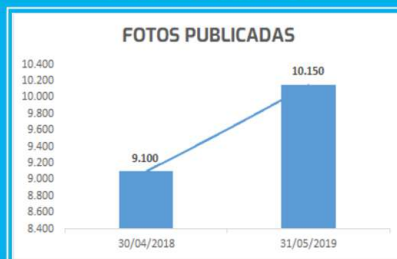
CONTEXTO DE LA CAMPAÑA FACEBOOK

MINUTOS DE VISUALIZACIÓN DE VIDEOS



*330% de crecimiento en un año

FOTOS PUBLICADAS



*30% de crecimiento en un año



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

CONTEXTO DE LA CAMPAÑA FACEBOOK

VIDEOS PUBLICADOS



*25% de crecimiento en un año

1.000 fotos publicadas por año

Más de 300 notas publicadas por año



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA



CAMPAÑA EN FACEBOOK



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA CORDOBA TURISMO



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA



TWITTER



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA CORDOBA TURISMO



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA

ENTRE TODOS

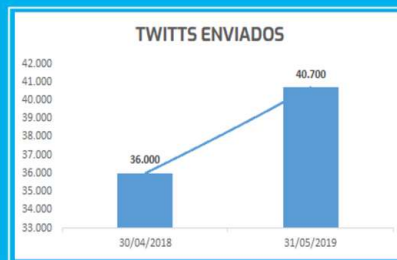
CONTEXTO DE LA CAMPAÑA TWITTER

SEGUIDORES



*5% de crecimiento en un año
+61 mil seguidores. Más de 1.500 twitts propios publicados por año (más de 120 por mes)

TWITTS ENVIADOS



*10% de crecimiento en un año

Más de 150 videos publicados por año



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA CORDOBA TURISMO



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA

CONTEXTO DE LA CAMPAÑA TWITTER

Más de 500 fotos publicadas por año

Más de 6 millones de impresiones en los últimos 4 años.

IMPRESIONES TOTALES



*30% de crecimiento en un año



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



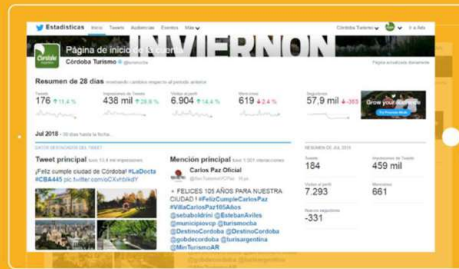
AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



COMODORO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA



CAMPAÑA EN TWITTER



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



COMODORO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

ENTRE
TODOS



CÓRDOBA EN RELACIÓN AL RESTO DE LAS JURISDICCIONES



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CORDOBA
TURISMO



COMODORO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

ENTRE
TODOS

COMPARACIÓN PERFILES TURÍSTICOS ON LINE PROVINCIA + CABA

DESTINO	Facebook / MG	Pos1	Twitter / SEG.	Pos2	Instagram / SEG.	Pos3	YouTube / Rep - Videos	Pos4
Córdoba	640.000	3	60.300	1	141.000 Seg.	1	10.500.000 rep. / 332 videos	2
Prov. Buenos Aires	121.000		32.000		6.300			
CABA	755.000	2	45.600	3	87.000	2	145.900 reprod. / 156 videos	
Salta	501.000	4	52.900	2	44.400	4	3.950.000 reprod. / 27 videos	4
Jujuy	240.000		24.800		60.100	3	6.500 reprod. / 18 videos	
Catamarca	45.000		14.600		8.700		109.600 reprod. / 39 videos	
La Rioja	64.000		19.000		18.500		141.300 reprod. / 128 videos	
Mendoza	266.000	5	32.700		30.000		22.900.000 reprod. / 35 videos	1
San Luis	41.000		18.400		7.000		90.600 reprod. / 69 videos	
Santiago del Estero	98.000		6.400		5.900		353.600 reprod. / 178 videos	
Chaco	12.000		8.300		4.100			
Formosa	31.000		1.100		3.800		1.863.000 reprod. / 67 videos	5
Corrientes	60.000		4.900		13.100		318 reprod. / 9 videos	
Entre Ríos	178.000		20.800		19.600		446.200 reprod. / 29 videos	
Santa Fe	26.000		15.600		1.500		31.300 reprod. / 15 videos	
La Pampa	14.000		2.800		2.200		700 reprod. / 2 videos	
Neuquén	157.000		31.200	5	38.500	5	320.300 reprod. / 225 videos	
Misiones	1.208.000	1	8.700		12.700		6.300.000 reprod. / 39 videos	3
Río Negro	23.000		23.900		21.500		44.000 reprod. / 25 videos	
Chubut	3.900		25.700		3.900		105.000 reprod. / 65 videos	
Santa Cruz	49.500		10.100		1.600			
Tucumán	253.000		33.100	4	31.800		334.900 reprod. / 890 videos	
Tierra del Fuego	32.000		12.400		15.500		151.000 reprod. / 87 videos	
San Juan	63.000		3.100		5.500			



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



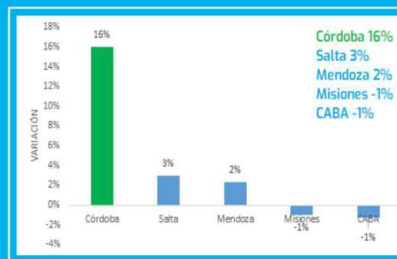
COMPARACIÓN PERFILES TURÍSTICOS ON LINE PROVINCIA + CABA



TOP 5 - "ME GUSTA" EN FACEBOOK 2018-2019



CRECIMIENTO INTERANUAL



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



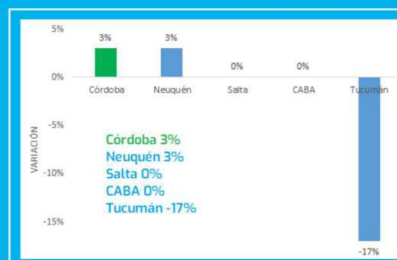
COMPARACIÓN PERFILES TURÍSTICOS ON LINE PROVINCIA + CABA



TOP 5 - SEGUIDORES EN TWITTER 2018-2019



CRECIMIENTO INTERANUAL



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



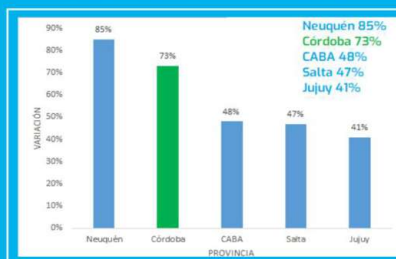
COMPARACIÓN PERFILES TURÍSTICOS ON LINE PROVINCIA + CABA



TOP 5 - SEGUIDORES EN INSTAGRAM 2018-2019



CRECIMIENTO INTERANUAL



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



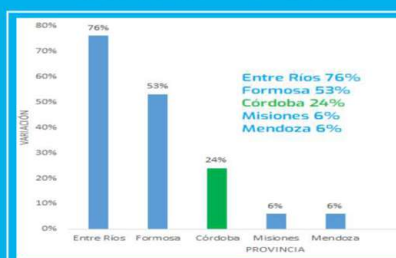
COMPARACIÓN PERFILES TURÍSTICOS ON LINE PROVINCIA + CABA



TOP 5 - REPRODUCCIONES DE VIDEO EN YOUTUBE 2018-2019



CRECIMIENTO INTERANUAL



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



CONCLUSIONES SOBRE COMUNICACIÓN ON LINE DEL DESTINO CÓRDOBA

Las gestión de la comunicación on line responde a un plan.

Todas las acciones y performance de los canales son medidas.

Córdoba es el 2º destino turístico más buscado en Google. (1º CABA).

Córdoba tiene una posición preponderante en la gestión de los 5 canales on line con mayor incidencia en el sector turístico.

La web www.cordobaturismo.gov.ar es el 2º sitio turístico (provincias + CABA) que más visitas recibe por año (1º CABA)

En 1 AÑO creció de manera sustancial la performance de todos los canales on line:

- Facebook +20% (Me Gusta)
- Instagram +400% (Seguidores)
- Twitter +20% (Seguidores)
- YouTube +70% (Reproducciones)
- Web +50% (Visitas al sitio)



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



¡MUCHAS GRACIAS!



TODO LO QUE QUERÉS
TODO EL AÑO



AGENCIA
CÓRDOBA
TURISMO



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CÓRDOBA

CÓRDOBA

Edición 2018

- SUJETO A REVISIÓN -

PROVINCIA DE CÓRDOBA COMO ORIGEN

- ✓ **Córdoba ocupa el 6to. puesto** en el ranking de regiones emisoras de turistas internos con un total de 4.517.000 de viajes en 2017 (+36,9% i.a.)
- ✓ **Motivo del viaje:** el principal motivo de viaje de los turistas con origen en Córdoba es por vacaciones/ocio, acumulando el 60% del total de los viajes. Le siguen los que viajan a visitar familiares y amigos (35%).
- ✓ **Medio de transporte:** los turistas que salen desde la Córdoba viajan en auto en su mayoría (66% del total de turistas), seguido por los que viajan en ómnibus (29%) y los que viajan en avión (5%).
- ✓ **Estacionalidad:** Las temporadas altas de viajes desde Córdoba se dan en el primer y el tercer trimestre del año.
- ✓ **Gasto:** el gasto total de los turistas de Córdoba en sus viajes por Argentina en 2017 fue de 18 mil millones de pesos (medido en pesos de julio 2018). Los turistas de Córdoba gastaron en promedio \$4.000 por estada y \$800 diarios.
- ✓ **Regiones de destino:** el principal destino de estos turistas es la misma provincia, la cual acapara al 66% del total de viajeros. Le siguen el Norte con el 12% y CABA y Cuyo con el 6%.

PROVINCIA DE CÓRDOBA AIRES COMO DESTINO

- ✓ **Córdoba ocupa el 4to puesto** en el ranking de regiones receptoras de turistas internos con un total de 7.269.000 viajes en 2017 (+43,6% i.a.).
- ✓ **Motivo del viaje:** el principal es vacaciones y ocio (61%), y en segundo lugar se encuentran las visitas a familiares y amigos (34%).
- ✓ **Gasto:** el gasto total de los turistas internos en sus viajes en Córdoba, en el año 2017, fue de 32 mil millones de pesos (medido en pesos de julio 2018). Los turistas en Córdoba realizan un gasto promedio por estada de \$4.460 y diario de \$820.
- ✓ **Medio de transporte:** el 69% de los turistas argentinos llegan a Córdoba en auto y el 27% en ómnibus. Solo un 3% llega en avión.
- ✓ **Estadía:** la estadía media de los turistas argentinos en Córdoba es de 5,4 noches.
- ✓ **Tipo de alojamiento:** predomina el alojamiento en casas de familiares y amigos (35% del total), y le siguen los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas y segundas viviendas con 31% y 17% de participación respectivamente.
- ✓ **Estacionalidad:** Las temporadas altas de viajes a Córdoba se dan en el primer trimestre del año.
- ✓ **Regiones de origen:** 41% de los turistas que visitan Córdoba residen en la misma provincia. La segunda región de origen de mayor importancia es Litoral con 19% de participación.
- ✓ El 28% de los turistas que viajan a Córdoba por ocio **contratan servicios o buscan información a través de Internet.**
- ✓ El principal factor que influye en la elección de Córdoba como destino de ocio son los **atractivos naturales** (68% de los casos) y los **atractivos culturales** (42%). Le siguen en importancia la cercanía o fácil acceso (41%).
- ✓ En el 2017 los viajes a Córdoba, aunque fueron más largos, **se focalizaron en alojamientos sin costo** (segundas viviendas y viviendas de familiares y/o amigos). Por este motivo, aunque el gasto por el total de la estadía creció, **el gasto diario se redujo.**

1

CÓRDOBA COMO EMISORA DE TURISTAS

CÓRDOBA COMO EMISORA DE TURISTAS

PERFIL DEL TURISTA RESIDENTE DE CÓRDOBA QUE VIAJA EN ARGENTINA



4.517.000 viajes 2017 (+36,9% i.a.)

Ranking de regiones emisoras **6° Puesto**

Motivo del viaje

Vacaciones / ocio
60%

Visita a familiares y amigos
35%

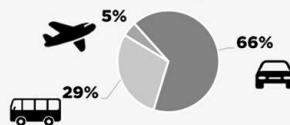
Otros
5%

Gasto (actualizado a pesos de julio 2018 y variaciones en términos reales) **\$18 mil millones Gasto total** (+63% var i.a.) **\$4.000 Gasto medio por estada** (+19,1% var i.a.) **\$800 Gasto medio diario** (+4,6% var i.a.)

22,4 millones Pernoctaciones totales

5 noches Estadía media

Medios de transporte



Estacionalidad



Regiones de destino

Córdoba	Norte	CABA	Cuyo	Litoral	Resto
66%	12%	6%	6%	5%	6%

Tipo de alojamiento utilizado

Casa de familiares y amigos	1, 2 y 3 estrellas	Segunda vivienda	Alquiler por temporada	Otros
33%	28%	23%	12%	4%

Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVYTH).

PERFIL DEL TURISTA DE CÓRDOBA QUE VISITA ARGENTINA POR OCIO

Gasto
(actualizado a pesos de julio 2018 y variaciones en términos reales)



\$5.230
Gasto medio por estada
(+48,2% var i.a.)

\$1.140
Gasto medio diario
(+40,5% var i.a.)

12,5 millones
Pernotaciones totales

4,6 noches
Estadía media

Regiones de destino

Córdoba **70%** Norte **9%** Cuyo **7%** Resto **14%**

Qué tipo de alojamiento utilizan



Qué actividades realizan



Cuándo viajan



Tiempo de antelación para planear el viaje

Entre un día y menos de una semana **40%**
Entre una semana y un mes **47%**

Motivos que influyeron en la elección del destino

Los precios **27%**
Atractivos naturales **74%**
Atractivos culturales **40%**
Cercanía o fácil acceso **34%**

25% contrató servicios o buscó información a través de Internet
9% usó paquetes turísticos

Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

PERFIL DEL TURISTA DE CÓRDOBA QUE VIAJA EN ARGENTINA POR VISITAS A FAMILIARES O AMIGOS

- La gran mayoría de los turistas de Córdoba que viaja para visitar a familiares o amigos (61%) lo hace en algún destino dentro de la misma provincia.
- La mayoría de los turistas viaja en el cuarto trimestre, y los meses de mayor baja se dan entre abril y junio.
- La estadía media es superior a la de aquellos turistas que viajan por ocio (1,1 noches más).
- El gasto medio por estada y el gasto diario son significativamente menores a los de aquellos turistas que viajan por ocio.

Gasto

(actualizado a pesos de julio 2018 y variaciones en términos reales)

\$2.000
Gasto medio por estada
(-30,8% var i.a.)

\$365
Gasto medio diario
(-45,3% var i.a.)

Cuándo viajan



Regiones de destino

Córdoba **61%** Norte **18%** Resto **21%**

8,9 millones
Pernotaciones totales

5,7 noches
Estadía media

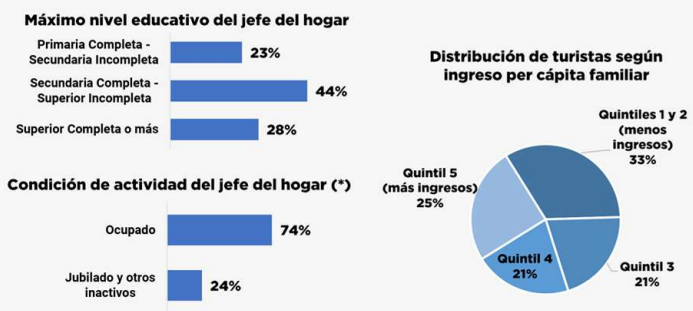
Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS RESIDENTES DE CÓRDOBA QUE VIAJARON POR ARGENTINA EN EL AÑO 2017

- El 41% de los residentes de Córdoba realizaron al menos un viaje turístico en el año 2017.
- El motivo principal para la no realización de viajes turísticos fue la falta de dinero (un 59% respondió que no viajó por este motivo).
- La mayor parte de los hogares residentes de Córdoba que realizaron viajes turísticos tienen a un jefe de hogar ocupado (74%) y, en menor medida, jubilados y otros inactivos (24%).
- La distribución etaria de los residentes de Córdoba que viajaron por Argentina es bastante homogénea, aunque el grupo más importante es el de las personas de más de 60 años (29%).
- La mayor parte de los residentes de Córdoba que realizaron viajes por Argentina tienen un nivel educativo "medio-alto", ya que un 44% tiene el nivel secundario completo y un 28% tiene estudios superiores completos.
- Casi la mitad de los residentes de Córdoba que viajaron por Argentina se encuentra en los quintiles 4 y 5, es decir, los de mayores ingresos (46% en conjunto).



Características de los hogares que realizaron viajes en 2017



Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

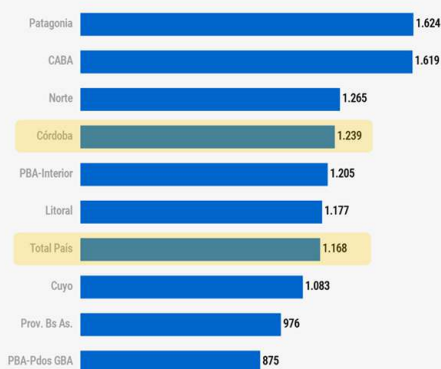
(*) NOTA:

A los integrantes del hogar menores de 14 años no se les asigna motivo de no viaje, por eso aparecen como una categoría dentro de esta pregunta.

La categoría 'Inactivo' para el jefe de hogar corresponde en su mayoría a personas jubiladas (92%), aunque también incluye amas de casa, estudiantes y discapacitados.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS RESIDENTES DE CÓRDOBA QUE VIAJARON POR ARGENTINA EN EL AÑO 2017 (cont.)

Tasa de viajes por región cada 1000 habitantes

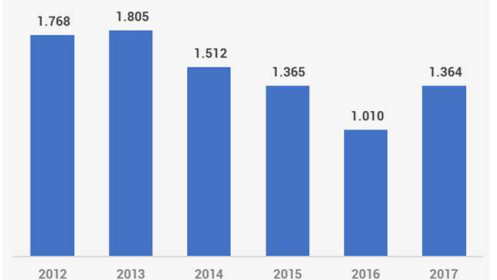


En el total del país hay 1.168 viajes cada 1000 habitantes, es decir, casi 1,17 viajes por persona.

Córdoba tiene una tasa superior al total país (poco más de 1,2 viajes por persona).

En el año 2017 se observó una fuerte recuperación de la tasa de viajes de los residentes de Córdoba luego de 3 años de caídas.

Evolución de tasa de viajes turísticos cada 1000 habitantes



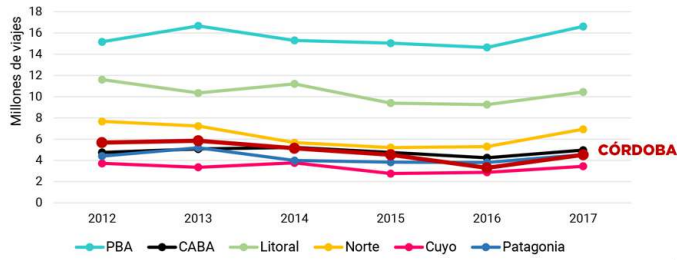
Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

PERFORMANCE DEL MERCADO

Evolución de viajes de turismo interno por región de origen

Córdoba se encuentra en el 6to lugar en el ranking de regiones emisoras de turistas de Argentina.

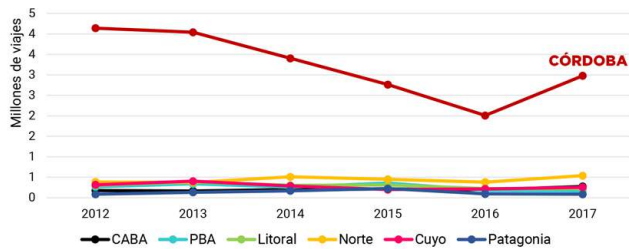
Se observa una caída en la cantidad de turistas que salieron de Córdoba desde el 2013 al 2016, y una recuperación en el año 2017.



Evolución de viajes de turismo interno por región de destino, con origen en Córdoba

La mayoría de los turistas de Córdoba viaja dentro de la provincia, y el segundo destino más visitado es el norte.

El resto de las regiones son visitadas más o menos en las mismas proporciones entre 2012 y 2017.



Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

CÓRDOBA

2

CÓRDOBA COMO DESTINO TURÍSTICO

CÓRDOBA COMO DESTINO

PERFIL DEL TURISTA QUE VIAJA A CÓRDOBA

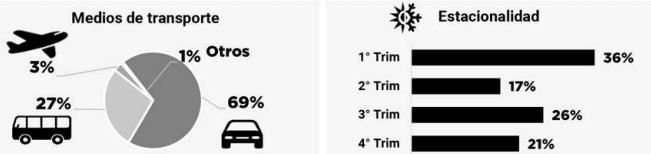
7.269.000 viajes 2017 (+43,6% i.a.)
Ranking de regiones receptoras **4° Puesto**

Motivo del viaje



\$32 mil millones **Gasto total** (+49,1% var i.a.)
\$4.460 Gasto medio por estada (+3,8% var i.a.)
\$820 Gasto medio diario (-9,4% var i.a.)

39,5 millones Pernoctaciones totales
5,4 noches Estadía media



Regiones de origen

Córdoba	Litoral	PBA	Norte	Cuyo	CABA	Patagonia
41%	19%	18%	9%	6%	5%	2%

Tipo de alojamiento utilizado



Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

CÓRDOBA COMO DESTINO

TURISTAS SEGÚN MOTIVO DE VIAJE

PERFIL DEL TURISTA INTERNO QUE VISITA CÓRDOBA POR OCIO

Gasto (actualizado a pesos de julio 2018 y variaciones en términos reales)
\$5.500 Gasto medio por estada (+15,8% var i.a.)
\$995 Gasto medio diario (+4,6% var i.a.)

Regiones de origen
Córdoba 43%, Litoral 23%, PBA 18%, Norte 7%, Resto 9%

Repitencia del viaje
58% ya había visitado la Pcia. de Córdoba
45% La visitó en el mismo año
27% La visitó el año anterior
16% La visitó entre 2 y 4 años antes
12% La visitó hace 5 años o más

24,7 millones Pernoctaciones totales
5,6 noches Estadía media



Cuándo viajan
1° Trim 44%, 2° Trim 16%, 3° Trim 25%, 4° Trim 16%

Tiempo de antelación para planear el viaje
Entre un día y menos de una semana 36%, Entre una semana y un mes 42%, Más de un mes y hasta 6 meses 16%

Motivos que influyeron en la elección del destino
Atractivos naturales 68%, Cercanía o fácil acceso 41%, Atractivos culturales 42%, Los precios 33%

28% contrató servicios o buscó información a través de Internet
11% usó paquetes turísticos

Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

PERFIL DEL TURISTA INTERNO QUE VISITA A FAMILIARES O AMIGOS EN CÓRDOBA

Gasto
(actualizado a pesos de julio 2018 y variaciones en términos reales)



\$2.600
Gasto medio por estada
(-14,8% var i.a.)

\$500
Gasto medio diario
(-30,9% var i.a.)

Regiones de origen

Córdoba PBA Norte Litoral Cuyo Resto
39% 18% 13% 12% 8% 11%

12,9 mil
Pernoctaciones totales

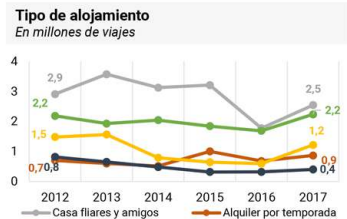
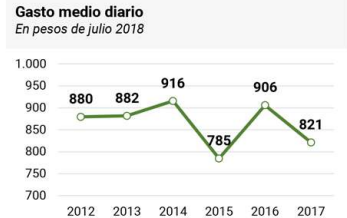
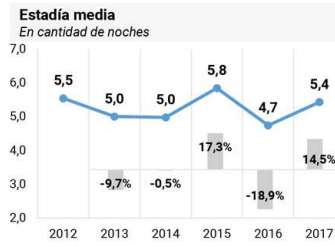
5,2 noches
Estadía media

Cuándo viajan



El gasto promedio por viaje de los turistas argentinos en Córdoba en 2017 fue de \$4.459 mientras que en 2016 fue de \$4.259, mostrando un crecimiento del 3,8% en el último año. Sin embargo, se observa una caída del 9,4% del gasto promedio diario entre 2017 y 2016. Estos cambios estuvieron acompañados por un aumento de la estadía media del 14,5%. A su vez, se verificó un aumento del 104% i.a. del uso de segundas viviendas y 43% del uso de viviendas de familiares y/o amigos como alojamiento y un crecimiento del 64% de los viajes para visitar a familiares y amigos.

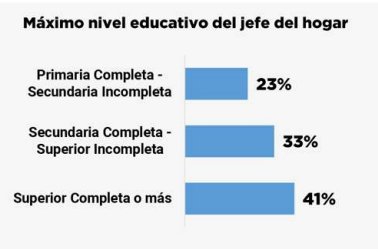
Esta conjunción de factores evidencia que en el 2017 los viajes a Córdoba fueron menos costosos ya que, aunque fueron más largos, se focalizaron en alojamientos sin costo. Por este motivo, aunque el gasto por el total de la estadía creció, el gasto diario se redujo. Por lo tanto, aunque en el año 2017 hubo un crecimiento del turismo interno en Córdoba, la "calidad" del turista se deterioró, captando un turista que gastó menos.



Fuente: Encuesta de Turismo Internacional (ETI) - INDEC-SGTur

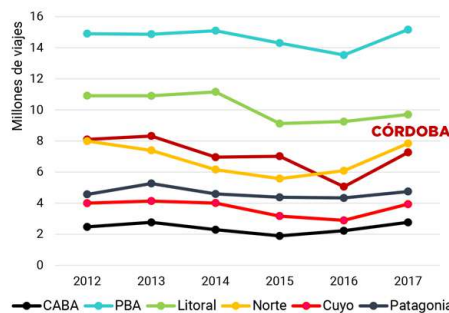
Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

- El 62% de los turistas que viajan a Córdoba tiene 44 años o menos, y la mayoría de ellos tiene entre 14 y 29 años.
- La mayor parte de los turistas internos que visitaron Córdoba son empleados con aportes jubilatorios (44%).
- Para el caso de la mayor parte de los turistas internos que viajaron a Córdoba, el jefe de hogar tiene un nivel educativo "medio-alto", ya que un 32% tiene el nivel secundario completo y un 26% tiene estudios superiores completos.
- Más de la mitad (65%) de los turistas que viajaron por Córdoba pertenecen a los quintiles de mayores ingresos (quintiles 4 y 5).

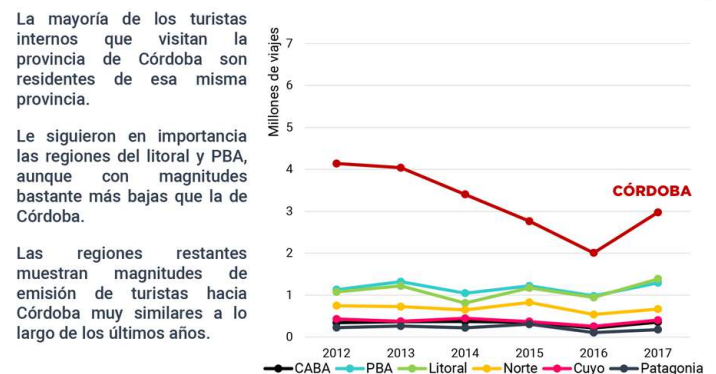


Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

Evolución de viajes de turismo interno por región de destino



Evolución de viajes de turismo interno con destino en Córdoba, por región de origen



Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

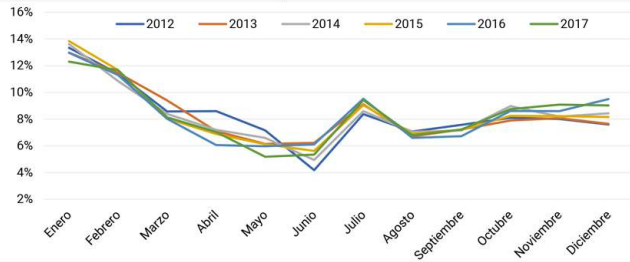
Análisis de la estacionalidad en establecimientos hoteleros y parahoteleros

En el caso de viajes a Córdoba realizados por turistas residentes de Argentina alojados en hoteles y parahoteles, la temporada de mayor afluencia es la estival, en los meses de enero y febrero. También se observa un leve pico de llegadas en julio, coincidente con el receso escolar invernal.

En el caso de viajes a Córdoba de turistas no residentes de Argentina alojados en hoteles y parahoteles, si bien la estacionalidad no es tan clara, en general en cada año el mes más importante fue julio. La excepción fueron los años 2014 y 2015 que muestran mayor importancia relativa de los primeros meses del año.

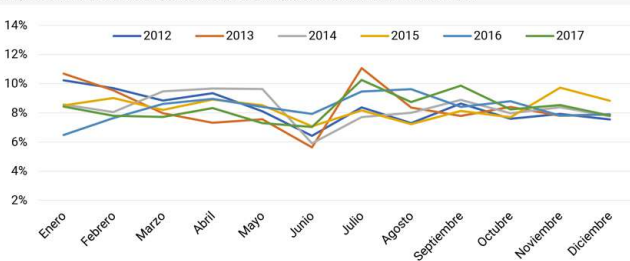
Turistas residentes de Argentina hospedados en establecimientos hoteleros y parahoteleros de Córdoba, por mes

Participación % de cada mes en el total de turistas hospedados en el año. Años 2012-2017



Turistas NO residentes de Argentina hospedados en establecimientos hoteleros y parahoteleros de Córdoba, por mes

Participación % de cada mes en el total de turistas hospedados en el año. Años 2012-2017

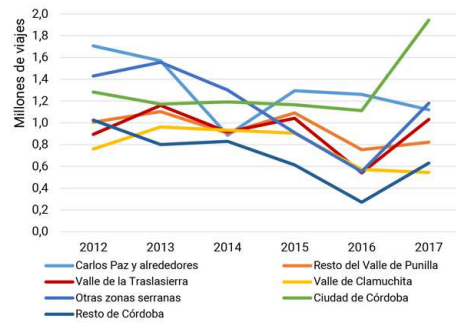


Fuente: SGTur en base a Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) - INDEC.

Evolución de viajes en Córdoba por destino turístico

Viajeros argentinos por destino turístico en CBA

En millones de viajeros



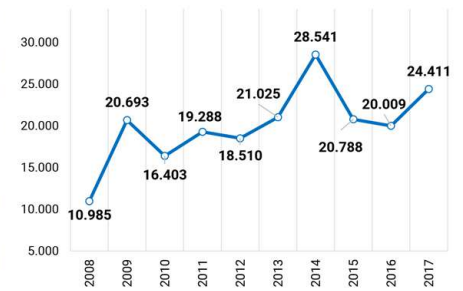
Tomando como base los turistas argentinos que viajaron a Córdoba, se observa una predominancia de los viajes a la capital en 2017 (27% del total de viajes). La ciudad de Carlos Paz y alrededores también muestran una participación importante en los últimos años (15% en 2017), levemente superada por otras zonas serranas (16%). Estas tres zonas de destino, junto con el Valle de Traslasierra, concentran el 73% del total de viajes de turistas internos en Córdoba en el año 2017.

Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

Llegadas a Áreas Naturales Protegidas de Córdoba

El Parque Nacional Quebrada del Condorito es la única región natural protegida de Córdoba, ubicada en el centro de las sierras de Córdoba, próxima a la ciudad de Córdoba y a localidades turísticas como Villa Carlos Paz, Alta Gracia y Mina Clavero.

Evolución de visitas a "Parque Nacional Quebrada del Condorito" Residentes y no residentes



La gran mayoría de las visitas a la reserva son realizadas por turistas residentes de Argentina. En 2017 se registraron 24.411 visitas, de las cuales solo 2.574 fueron de turistas no residentes.

Se puede observar una recuperación en 2017 del número de entradas al parque luego de dos años de caídas.

Fuente: SGTur en base a Encuesta de Turismo Internacional (ETI) y Dirección Nacional de Migraciones de Argentina.

EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL TURISTA

Puntuación del 1 (pésimo) al 10 (excelente)

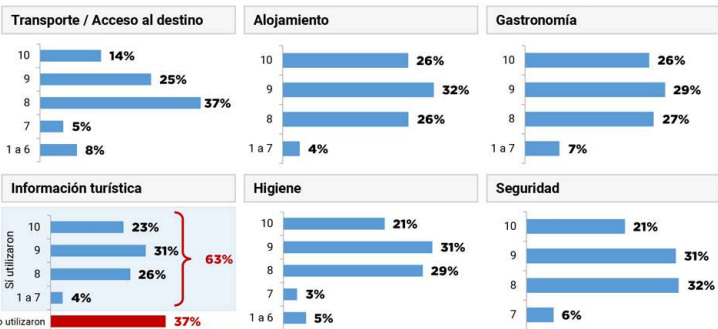
La gran mayoría de los turistas que viajaron a Córdoba considera que su experiencia fue muy buena. El transporte, el alojamiento, la gastronomía, la higiene, la seguridad y la información turística fueron calificados en la mayoría de los casos con 8 puntos o más.

El 37% de los turistas no utilizó los servicios de información turística del destino. El 80% de todos aquellos que sí la utilizaron consideran que recibieron información útil y de calidad.

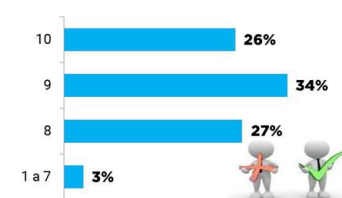
El 87% de los turistas que viajaron a Córdoba consideran que su viaje en general fue muy bueno. La mayoría de ellos le asignaron 9 puntos a la experiencia.

En el período 2012-2017 la calificación de los servicios de transporte y gastronomía mantuvieron la misma puntuación, mientras que el resto de los rubros tuvieron una caída en su performance.

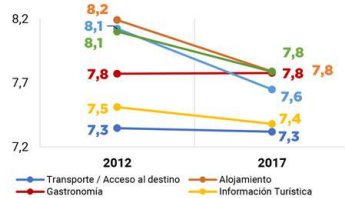
En el año 2017, los rubros de servicios que obtuvieron la mejor la puntuación de los turistas argentinos que viajaron a Córdoba fueron seguridad, alojamiento y gastronomía, todos con 7,8 puntos.



Viaje en general



Calificación de servicios 2012 vs. 2017



Fuente: SGTur en base a Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH).

STOCK DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

TOTAL PROVINCIA DE CÓRDOBA - AÑO 2017



HOTELEROS
759 establecimientos
48.100 plazas



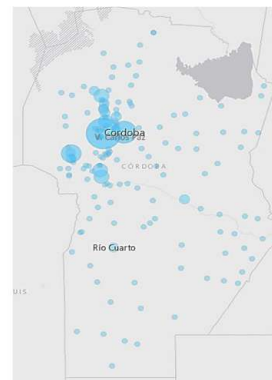
PARAHOTELEROS
1.188 establecimientos
29.816 plazas



OTROS COLECTIVOS
720 establecimientos
11.124 plazas

DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA DE PLAZAS - AÑO 2017

Plazas disponibles distribuidas en la Provincia de Córdoba.



Se puede observar que las localidades con mayor oferta de plazas se ubican en la zona de valles y sierras de la provincia de Córdoba. Entre las regiones del Valle de Calamuchita, el Valle de Punilla, el Valle de Traslasierra y Córdoba Capital se concentra el 82% de las plazas disponibles de toda la provincia.

- Valle de Punilla – 44%
- Valle de Traslasierra – 13%
- Valle de Calamuchita – 13%
- Córdoba Capital – 12%

Fuente: SGTur en base a Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

VALLE DE PUNILLA

HOTELEROS
24.787 plazas

PARAHOTELEROS
11.156 plazas

OTROS COLECTIVOS
2.977 plazas



Este destino incluye las localidades: Bialeto Massé, Cabalango, Capilla Del Monte, Casa Grande, Cruz Chica, Cruz Grande, Cuesta Blanca, Huerta Grande, La Cumbre, La Falda, Los Cocos, Mayu Sumaj, Molinari, Ongamira, San Antonio De Arredondo, San Esteban, San Marcos Sierras, San Roque, Tala Huasi Tanti, Valle Hermoso, Villa Carlos Paz, Villa Giardino, Villa Icho Cruz, Villa Parque Siquiman, Villa Santa Cruz Del Lago, Cosquín.

HOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

En participación % sobre el total de las ciudades del Valle de Punilla.

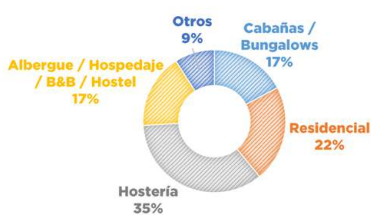


Los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas tienen la mayor participación (51%) sobre el total de plazas hoteleras ofrecidas. Los hoteles sindicales representan el 38% de la oferta.

La categoría 'Otros' incluye apart hotel, motel y hotel sin categorizar.

PARAHOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

En participación % sobre el total de las ciudades del Valle de Punilla.



La clase de mayor participación porcentual en el total de plazas parahoteleras ofrecidas es la de hosterías, que representa el 35% de la oferta. A esta le siguen los alojamientos residenciales que representan el 22% de la oferta parahotelera. Estas dos categorías junto con los albergues y hospedajes (17%) abarcan el 74% del total de la oferta.

La categoría 'Otros' incluye complejos turísticos, posadas y establecimientos rurales.

Fuente: SGTur en base a Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

VALLE DE TRASLASIERRA

HOTELEROS
2.882 plazas

PARAHOTELEROS
5.465 plazas

OTROS COLECTIVOS
3.189 plazas



Este destino incluye las localidades: Arroyo De Los Patos, La Paz, La Población, Las Calles, Las Chacras, Las Rabonas, Las Tapias, Los Hornillos, Mina Clavero, Nono, Panaholma, San Javier, San Lorenzo, Villa Cura Brochero, Villa De Las Rosas, Villa Dolores, Yacanto De San Javier.

HOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

En participación % sobre el total de las ciudades del Valle de Traslasierra.

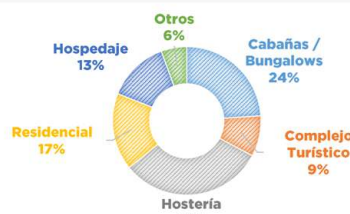


La categoría de hoteles de 1, 2 y 3 estrellas representa el 80% de la oferta de plazas hoteleras de las ciudades del Valle de Traslasierra. Junto con los hoteles sindicales (11%), estas dos categorías de hoteles concentran el 91% del total de plazas ofrecidas.

La categoría 'Otros' incluye hoteles sin categorizar y moteles.

PARAHOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

En participación % sobre el total de las ciudades del Valle de Traslasierra.



Entre los alojamientos parahoteleros del Valle de Traslasierra predominan las hosterías, que representan el 68% de la oferta de este tipo de plazas. Les siguen las cabañas y bungalows (24%) y los alojamientos residenciales (17%).

La categoría 'Otros' incluye complejos residenciales, establecimientos rurales y dormis.

Fuente: SGTur en base a Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

VALLE DE CALAMUCHITA

HOTELEROS
2.960 plazas

PARAHOTELEROS
5.664 plazas

OTROS COLECTIVOS
3.018 plazas



Este destino incluye las localidades: Almafuerie, Intiyaco, La Cumbrecita, Los Molinos, Los Reartes, Río De Los Sauces, Río Tercero, Santa Mónica, Santa Rosa De Calamuchita, Villa Alpina, Villa Berna, Villa Ciudad Parque Los Reartes, Villa Del Dique, Villa General Belgrano, Villa Rumpal, Villa San Miguel, Villa Yacanto, Atos Pampa (Aths Pampa), Villa Cañada del Sauce.

HOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

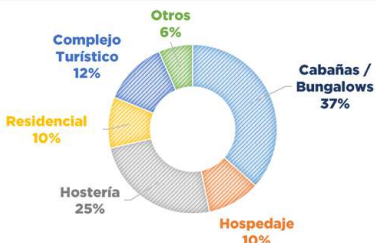
En participación % sobre el total de las ciudades del Valle de Calamuchita.



La categoría de hoteles de 1, 2 y 3 estrellas representa más de la mitad (58%) de la oferta de plazas hoteleras del Valle de Calamuchita. Le siguen los hoteles sindicales (19%) y los hoteles 4 estrellas (10%). Estas tres categorías de hoteles concentran el 87% del total de plazas ofrecidas en este destino. No se encuentran alojamientos de 5 estrellas.

PARAHOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

En participación % sobre el total de las ciudades del Valle de Calamuchita.



Los alojamientos parahoteleros son los más numerosos en esta región. Las cabañas y bungalows representan un poco más de un tercio (37%) de la oferta de plazas parahoteleras del Valle de Calamuchita. Le siguen las hosterías (25%) y los complejos turísticos (12%). Estas tres clases parahoteleras concentran el 74% del total de plazas ofrecidas en este destino.

La categoría 'Otros' incluye albergues, B&B, hostels, establecimientos rurales y posadas.

Fuente: SGTur en base a Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

CÓRDOBA CAPITAL

HOTELEROS
7.684 plazas

PARAHOTELEROS
2.402 plazas

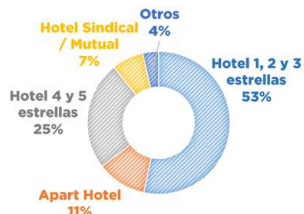
OTROS COLECTIVOS
535 plazas



Este destino incluye solo la ciudad de Córdoba Capital.

HOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

En participación % sobre el total de las ciudades de Córdoba Capital.

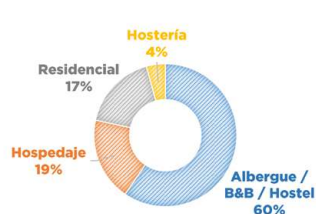


Los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas tienen la mayor participación (53%) sobre el total de plazas hoteleras ofrecidas. Los hoteles de 4 y 5 estrellas representan el 25% de la oferta y les siguen los apart hotel con el 11% de participación. Estas tres categorías concentran el 89% de las plazas hoteleras ofrecidas en la ciudad de Córdoba.

La categoría 'Otros' incluye hoteles sin categorizar y hotel boutique.

PARAHOTELERÍA - Plazas disponibles por categoría.

En participación % sobre el total de las ciudades de Córdoba Capital.



La clase de mayor participación porcentual en el total de plazas parahoteleras ofrecidas es la que agrupa albergues, B&Bs y hostels, que representa el 60% de la oferta. A esta le siguen los hospedajes que representan el 19% de la oferta parahotelera. Estas dos categorías abarcan el 79% del total de la oferta.

Fuente: SGTur en base a Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

En 2017 se registraron casi 2,3 millones de turistas hospedados en establecimientos hoteleros y parahoteleros de la provincia de Córdoba, de los cuales el 96% fueron turistas residentes (2,2 millones) y el 4% fueron no residentes (83 mil).

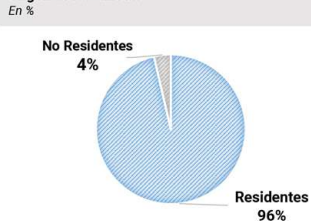
En total hubo 5,8 millones de pernoctaciones durante el año, de las cuales 5,6 millones fueron por parte de turistas residentes y 167 mil de turistas no residentes.

La estadía media fue de 2,6 noches para residentes y 2 noches para no residentes.

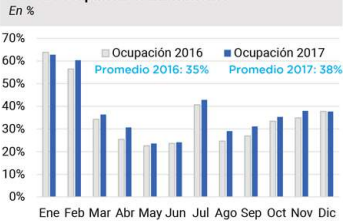
Se observa que la tasa de ocupación hotelera y parahotelera promedio se encontró en 38% en el año 2017 y 35% en 2016. La ocupación hotelera y parahotelera de Córdoba muestra una importante estacionalidad con niveles de ocupación altos en la temporada estival (enero y febrero) y en julio, mes del receso invernal escolar, y niveles de ocupación muy bajos en los meses del segundo trimestre (sobre todo en mayo y junio).

INDICADOR	TOTAL
Pernoctaciones totales de turistas en establecimientos hoteleros y parahoteleros	5.831.116
Turistas totales hospedados en establecimientos hoteleros y parahoteleros	2.301.324
Pernoctaciones de turistas residentes en establecimientos hoteleros y parahoteleros	5.663.488
Turistas residentes hospedados en establecimientos hoteleros y parahoteleros	2.217.727
Pernoctaciones de turistas no residentes en establecimientos hoteleros y parahoteleros	167.628
Turistas no residentes hospedados en establecimientos hoteleros y parahoteleros	83.597
Estadía promedio turistas residentes (en noches)	2,6
Estadía promedio turistas no residentes (en noches)	2,0

Origen de los turistas



Tasa de ocupación de habitaciones



Información correspondiente solo a hospedajes en establecimientos hoteleros y parahoteleros en base a la Encuesta de Ocupación Hotelera de 2017.

Fuente: SGTur en base a Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) - INDEC.

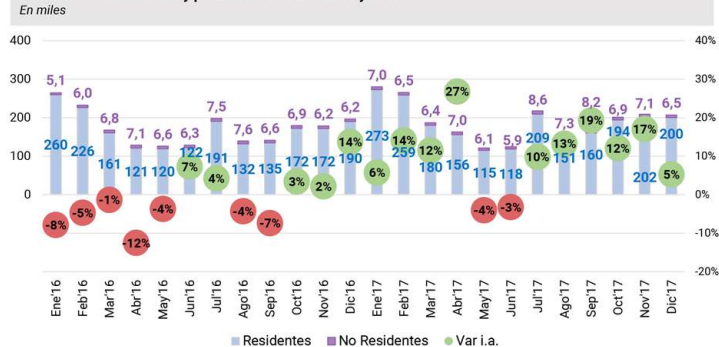
En el año 2017 la mayor cantidad de pernoctaciones en la provincia de Córdoba se registró en la categoría de parahoteles (1,9 millones). Los hoteles de 4 y 5 estrellas registraron la mayor tasa de ocupación (49%).

La evolución de las pernoctaciones en los últimos dos años muestra una recuperación del turismo en hoteles y parahoteles en el año 2017 en Córdoba, especialmente en el mes de abril que presentó una variación interanual de +27%.

Pernoctaciones (en millones) y tasas de ocupación de habitaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros por categorías. Año 2017



Pernoctaciones hoteleras y parahoteleras. Años 2016 y 2017



Información correspondiente solo a hospedajes en establecimientos hoteleros y parahoteleros en base a la Encuesta de Ocupación Hotelera de 2017.

Fuente: SGTur en base a Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) - INDEC.

1. ASIENTOS Y PASAJEROS

- La provincia de Córdoba tuvo en total entre enero-julio de 2018 950.400 asientos de cabotaje (+28% respecto al mismo período de 2017) y 694.500 pasajeros (+24% respecto a 2017), con una ocupación promedio de 73% (2pp menos que en 2017).
- En lo internacional recibió 391.400 asientos (+23% respecto al mismo período de 2017) y 319.400 pasajeros (+18%), con una ocupación media de 82%.
- Tiene dos aeropuertos con vuelos regulares de cabotaje:
 - Ciudad de Córdoba: 933.000 asientos en enero-julio 2018 (+32% respecto a 2017) y 684.600 pasajeros (+26%), lo que da una ocupación de 73% promedio.
 - Río Cuarto: 17.400 asientos en enero-julio 2018 (-50%) y 9.900 pasajeros (-34%) con una ocupación de 57%.

2. DESTINOS CONECTADOS

- Conecta SIN ESCALAS con:

Cabotaje	Internacional
AEROP. CÓRDOBA	
Bahía Blanca (Nuevo 4/2018 a 7/2018)	Madrid vía Asunción (Nuevo 12/2016)
CABA+GBA	Florianópolis
Comodoro Rivadavia (Nuevo 4/2017)	Lima
El Calafate	Montevideo (nuevo 10/2017)
Iguazú (Nuevo 10/2016)	Panamá (PA)
Jujuy	Porto Alegre (nuevo 7/2018)
Mar del Plata	Porto Seguro
Mendoza	Punta Cana (Nuevo 8/2018)
Neuquén (Nuevo 9/2016)	Punta del Este (Nuevo 12/2016)
Posadas (Nuevo 12/2017)	Recife (nuevo 1/2018)
Resistencia (Nuevo 9/2016)	Río de Janeiro
Salta	Salvador (Nuevo 11/2016)
San Carlos Bariloche	Santa Cruz (Nuevo 12/2017 a 07/2018)
San Martín los Andes (Nuevo inv. 2018)	Santiago (CL)
Trelew (Nuevo 9/2017)	San Pablo
Tucumán	
Ushuaia (Nuevo 7/2016)	
AEROP. RÍO CUARTO	
CABA+GBA (Nuevo 9/2016)	

3. COMPAÑÍAS QUE OPERAN VUELOS REGULARES

- Cabotaje:**
 - Aerolíneas /Austral
 - Andes (nuevo 12/2016)
 - Flybondi (se sumó en 3/2018)
 - LATAM
- Internacional:**
 - Aerolíneas Argentinas
 - Air Europa (Nuevo 12/2016)
 - Amazonas (Nuevo 10/2017 hasta 07/2018)
 - Azul Airlines (Nuevo 3/2018)
 - Copa Airlines
 - LATAM
 - Sky Airline
 - GOL

4. NOVEDADES, GESTIONES, AUDIENCIAS

- Andes, Flybondi, Norwegian, Avianca Argentina, Polar, solicitaron rutas en audiencias con destinos de Córdoba.
- En marzo de este año Azul sumó Recife, en junio de este año se incrementan de 4 a 6 las frecuencias del vuelo de Air Europa a Madrid (vía ASU), en julio comienza Azul desde Porto Alegre y Gol desde Fortaleza.,
- En abril de 2019 comienza Miami con AA.

1) Resumen de ciudades conectadas y aerolíneas operando vuelos

Ciudad de Córdoba

Cabotaje			Internacional		
Ciudades conectadas		Aerolíneas	Ciudades conectadas		Aerolíneas
Non stop	con escala		Non stop	con escala	
Bahía Blanca (Nuevo 4/2018)	CABA+GBA	Aerolíneas Argentinas	Asunción (Nuevo 12/2016)	Madrid (vía Asunción)	Aerolíneas Argentinas
CABA+GBA		Andes (Nuevo 12/2016)	Florianópolis		Air Europa
Comodoro Rivadavia (Nuevo 4/2017)		Flybondi (Nuevo 3/2018)	Lima		Amazonas (Nuevo 10/2017)
El Calafate		LATAM	Montevideo (nuevo 10/2017)		Azul Airlines (Nuevo 3/2018)
Iguazu (Nuevo 10/2016)			Panama City (PA)		Copa Airlines
Jujuy			Porto Alegre (nuevo 7/2018)		LATAM
Mar del Plata (Nuevo 1/2016)			Porto Seguro		Sky Airline
Mendoza			Punta Cana (Nuevo 8/2018)		GOL
Neuquen (Nuevo 9/2016)			Punta del Este (Nuevo 12/2016)		
Posadas (Nuevo 12/2017)			Recife (nuevo1/2018)		
Resistencia (Nuevo 9/2016)			Rio de Janeiro		
Salta			Salvador (Nuevo 11/2016)		
San Carlos Bariloche			Santa Cruz (Nuevo 12/2017)		
San Martín los Andes (Nuevo 7/2018)			Santiago (CL)		
Trelew (Nuevo 9/2017)			San Pablo		
Tucuman					
Ushuaia (Nuevo 7/2016)					

Río Cuarto

Cabotaje			Internacional		
Ciudades conectadas		Aerolíneas	Ciudades conectadas		Aerolíneas
Non stop	con escala		Non stop	con escala	
CABA+GBA (Nuevo 9/2016)		AR			

2) Resumen de pasajeros, asientos y ocupación

ene-jun 2018		Córdoba (Cdad)	Río Cuarto	Total	Var. i.a. Córdoba	Var. i.a. Río Cuarto	Var. Total
Cabotaje	Pasajeros	573.835	7.967	581.802	25%	-36%	24%
	Asientos	780.763	14.880	795.643	30%	-50%	26%
	Tasa de ocupación	73%	54%	73%	-3%	12%	-2%
Internacional	Pasajeros	275.991	-	275.991	19%	-	19%
	Asientos	327.912	-	327.912	22%	-	22%
	Tasa de ocupación	84%	-	84%	-2%	-	-2%

SECRETARÍA DE GOBIERNO DE TURISMO
SECRETARÍA DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN TURÍSTICA
DIRECCIÓN NACIONAL DE MERCADOS Y ESTADÍSTICA
GRUPO DE ANÁLISIS ECONÓMICO DEL TURISMO

Suipacha 1111 - Piso 21 - (C1008AAW)

Tel.: +54 (011) 4316-1600 Int. 2004

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

República Argentina

Para mayor información:

economia@turismo.gov.ar

www.yvera.gov.ar/estadistica

www.turismo.gov.ar

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Roberto Marcelo Utrera Ramos
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	26.797.014
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Modernización digital en los procesos de comunicación y promoción turística de Agencia Córdoba Turismo SEM.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	robertoutteram@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21 Área de Trabajo Final de Grado y Posgrado.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI.
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	-

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, Septiembre de 2020.



Firma autor-tesista

Roberto Utrera

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifica que la
tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado