



TRABAJO FINAL DE GRADO. REPORTE DE CASO

Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica para la empresa Lozada Viajes

Alumno: Melisa Jabif

N° de legajo: ADM03057

Tutor: Sofía Rinero

Lugar, mes y año: Córdoba, julio de 2019

Resumen

El Trabajo Final de Grado desarrollado consiste en la revisión y actualización de la planificación estratégica de la empresa de turismo Lozada Viajes. Entre los problemas centrales de la organización de estudio identificados en el análisis, se detectó que la situación y el contexto actual del país, han sido factores determinantes para que el objetivo de aplicar una estrategia de crecimiento, deba reverse y adecuarse a las nuevas realidades. Para tal efecto, se ha utilizado la planificación estratégica y se han propuesto planes de acciones enfocados en una estrategia de diferenciación. Como resultado, se espera lograr que las operaciones de la empresa no solo sean más eficientes, si no que en el plazo de doce meses, consiga incrementar la rentabilidad de su negocio principal.

Palabras claves: planificación estratégica; análisis interno y externo; diferenciación; rentabilidad.

Abstract

The Final Degree Project developed consists in reviewing and updating the strategic planning of the tourism company Lozada Viajes. Among the central problems of the study organization identified in the analysis, it was detected that the situation and the current context of the country have been determining factors so that the objective of applying a growth strategy must be reversed and adapted to the new realities. For this purpose, strategic planning has been used and action plans have been proposed focused on a differentiation strategy. As a result, it is hoped that the company's operations will not only be more efficient, but also that, within a period of twelve months, it will be able to increase the profitability of its main business.

Keywords: strategic planning; internal and external analysis; differentiation; cost effectiveness.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	6
Análisis del macro entorno	6
Factores Políticos-Económicos	6
Factores Sociales	7
Factores Tecnológicos	7
Factores Ecológicos	8
Factores Legales	9
Análisis del micro entorno	9
Riesgo de ingreso de competidores potenciales	9
Rivalidad entre las compañías establecidas	10
El poder de negociación de los compradores	11
El poder de negociación con los proveedores	12
Productos sustitutos	12
Análisis interno	13
Fortalezas	14
Oportunidades	14
Debilidades	14
Amenazas	15
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	20
Objetivo Corporativo General	21
Objetivos Específicos	22
Comercial	22
Recursos Humanos	22
Calidad y desarrollo	23
Administración	24
Presupuesto	25
ROI (Retorno de la Inversión)	26
Diagrama de Gantt	26
Conclusiones	28
Recomendaciones	29
Referencias	30

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo desarrollar la planificación estratégica para la empresa de turismo Lozada Viajes.

La industria del turismo es uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en el mundo. De acuerdo a un informe de la Organización Mundial del Turismo, el 2018 fue el segundo mejor año para el sector después del 2010. Todo ello resultado de una fuerte demanda de los principales mercados emisores y de una mayor conectividad aérea (OMT, 2019). Como consecuencia, el movimiento de personas en el mundo se incrementó generando ingresos por empleo y altos niveles de desarrollo a nivel socioeconómico y de infraestructura. Por su parte, en Argentina, en los últimos años se impulsaron políticas para acompañar el crecimiento sostenido de la industria del turismo que incluyeron reformas en materia impositiva y de financiamiento (Turismo.gob.ar, 2018).

La empresa Lozada Viajes está formada actualmente por una red de 80 franquicias de agencias de viaje distribuidas en diferentes provincias Argentinas (11 en total) y situadas principalmente en Córdoba. A través de los años y junto a los constantes cambios, tanto a nivel internacional como nacional, la empresa fue transformando su modelo de negocio con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes. Los inicios de Lozada se dieron en el año 1987, en el cual la empresa fue fundada y abrió sus puertas operando como una agencia de viajes tradicional. Más adelante, los hijos del matrimonio se incorporaron al negocio y en 1996, la empresa comenzó a ofrecer viajes de negocios entre sus productos, además de los clásicos viajes vacacionales. Luego, en 2004 se abrieron las primeras 3 sucursales de la empresa y se diseñó el Plan de Franquicias que convirtió a la empresa, en la pionera del desarrollo de franquicias de agencias de viaje en Argentina.

Según Hill, Jones y Schilling (2015), las franquicias son utilizadas principalmente por las empresas dedicadas a brindar servicios. Si bien, actualmente la estrategia principal de la empresa Lozada consiste en ampliar la red de franquicias, su negocio además, está

constituido por otras 2 unidades que son: la venta online y el tour operador. El primero de ellos surge con el objetivo de lograr la omnicanalidad y consiste en la venta de productos y servicios turísticos por medio de la web oficial de la empresa. El segundo, tiene como fin crear y comercializar productos propios y exclusivos para las franquicias Lozada. Para ello, la empresa ha realizado diferentes acuerdos con hoteles y aerolíneas destacadas a nivel mundial y así, ha logrado ofrecer productos que se diferencian de los de su competencia, obteniendo de esta forma, una ventaja competitiva.

Ahora bien, la empresa ha basado su estrategia de diferenciación en el desarrollo de una gestión innovadora y ha obtenido resultados destacados, como ser la incorporación de la norma internacional de calidad ISO 9001. Pero, a pesar de ello y de haberse posicionado como marca, actualmente Lozada enfrenta nuevos desafíos que consisten en hacer frente a los cambios producidos por la revolución digital que ponen en peligro la sustentabilidad de las agencias de viajes. Sumado a ello, el nuevo escenario económico y político de 2019 en Argentina genera la necesidad de un replanteamiento de las estrategias adoptadas por la empresa. Como consecuencia, resulta fundamental realizar un análisis profundo del plan estratégico que la empresa diseñó en 2015 con el fin de reafirmar o adaptar la estrategia a la nueva realidad. La planificación estratégica aplicada al caso de estudio, sentará las bases para responder a éstos interrogantes.

La estrategia, tal y como la plantean Hill et al. (2015), es utilizada por los administradores para desempeñar acciones que maximicen el desempeño de una compañía y, obtener de esa forma, una ventaja competitiva superadora. Asimismo, una vez al año, algunas organizaciones realizan una revisión de las estrategias que han adoptado y en muchos casos, deciden realizar cambios importantes. Tal es el caso de la compañía Time Warner que, en su división editorial de revistas llamada Time Inc., enfrentó una disminución abrupta en el número de suscriptores. Para contrarrestar las debilidades y aprovechar las oportunidades que identificó, la empresa utilizó como estrategia, la fusión entre dos áreas: la de medios impresos y la de medios digitales. Además, optó por volver a lanzar el sitio de la revista en la web para atraer mayor cantidad de visitas y conseguir ingresos por publicidades (Hill et al., 2015).

Finalmente, la revisión del proceso de planificación estratégica para la empresa Lozada Viajes, intentará determinar si las estrategias que la empresa utiliza son adecuadas

o resulta necesario volver a formularlas. Al aplicar esta herramienta de gestión, se podrá detectar si los recursos de la empresa son utilizados de manera eficiente y si las actividades realizadas actualmente contribuyen a mantener la rentabilidad de una empresa que ya tiene 30 años de trayectoria en el mercado.

Análisis de situación

Análisis del macro entorno

Factores Políticos-Económicos.

De acuerdo al Banco Mundial (2019) Argentina tiene un PBI (Producto Bruto Interno) que supera los US\$500 billones, lo que la convierte en una de las mayores economías de América Latina. Asimismo, cuenta con un territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados cubiertos de tierras agrícolas fértiles y grandes perspectivas en cuanto a energías renovables. Respecto a los servicios, tiene oportunidades prometedoras si logra implementar aquellos que sean innovadores y de última tecnología.

A pesar de ello, los niveles de pobreza urbana en Argentina son elevados; un 50% mayor que el de los países de altos ingresos. Esto ha llevado al último gobierno a trabajar en políticas que produzcan reformas a nivel estructural y corrijan algunos de los tantos desequilibrios macro económicos. Algunas de las reformas significativas implementadas por el nivel ejecutivo han sido unificar la tasa de cambio, lograr acuerdos con acreedores internacionales, modernizar el régimen de importaciones y reformar el sistema de estadísticas nacionales (Banco Mundial, 2019). Asimismo, en el 2019, la situación política de Argentina estará marcada por las elecciones presidenciales que se llevaran a cabo el 27 de octubre y determinarán una continuidad de las políticas implementadas o cambios sustanciales.

Por otro lado y con respecto a la moneda nacional, el peso argentino llegó a depreciarse en un 50% durante 2018, lo que llevó a rever el plan económico y a realizar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por un total de US\$57.000 millones hasta el 2021. Aun así, sigue habiendo volatilidad en la economía y se espera

que durante el 2019, el PBI se contraiga un 1,3% más. En lo que va del año, el peso argentino se depreció más del 13%. (Banco Mundial, 2019).

Factores Sociales.

En esta era, los Millennials forman parte del grupo demográfico más ansiado por muchas empresas; y la industria del turismo no es la excepción. No sólo debido a que los jóvenes son una de las generaciones más numerosas, sino también porque son los que más gastan en viajes. Mientras que en otras generaciones, a comienzos de los 20 años, las personas se enfocaban en trabajar, formar una familia y pagar un alquiler, los jóvenes de las nuevas generaciones, se proponen recorrer el mundo (Puro Marketing, 2016).

En cuanto a los patrones de consumo en Argentina, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) a través de un informe estadístico, muestra el movimiento mensual del turismo receptivo y emisor en los aeropuertos internacionales situados en el país por vía aérea. Como resultado, en febrero de 2019 se estimó que llegaron a la Argentina 232,8 mil turistas no residentes y salieron al exterior 408,3 mil turistas residentes. Los argentinos que viajaron al exterior, eligieron como principales destinos Brasil, Resto de América, Estados Unidos y Canadá y su estadía promedio fue de 16,2 noches. Mientras que los turistas que llegaron a la Argentina provinieron principalmente de Europa y Brasil con una estadía promedio de 13,5 (INDEC, 2019).

Por su parte, la situación económica de Argentina con un tipo de cambio alto, influye a que sectores de la población con ingresos medios y altos decidan optar por destinos nacionales, en lugar de países como Brasil, Uruguay, Chile y Estados Unidos. Aun así, el turismo interno, no creció como se esperaba, sólo un 2,2% (CAME, 2019).

Factores Tecnológicos.

Los recursos tecnológicos desempeñan un papel fundamental en la industria del turismo. De acuerdo a una encuesta realizada por Booking (2018), aproximadamente la mitad de los argentinos decide programar sus viajes a través de la web. Además, casi un 40% lee las reseñas de otros viajeros en las plataformas online y solicita información por el mismo medio a hoteles y alojamientos.

Siguiendo esta misma línea, acciones como el Travel Sale impulsadas por la FAEVYT (Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo)

tienen como objetivo impulsar no sólo el crecimiento del comercio electrónico en el país, sino también la amplia variedad de propuestas de viaje. De esa forma, se generan herramientas con el fin de aprovechar las tendencias y la tecnología (Santos, 2019). Se ha puesto énfasis en que cada vez más empresas se sumen a la propuesta para lograr el paso hacia la transformación digital y el conocimiento de las agencias de viaje en todo el país (Argentina.gob.ar, 2019).

Además del comercio electrónico, la tecnología móvil también ha revolucionado la forma de viajar. Se ha convertido en guía turístico, agencia de viajes, buscador de hoteles, restaurantes, etc. Por este motivo, surge la necesidad de que las empresas ajusten sus servicios y comunicación a los dispositivos móviles (Vidal, 2018).

Otra de las grandes tendencias, es el Big Data que ha cambiado la forma de llegar al consumidor. Debido a la gran cantidad de información disponible sobre cómo son los clientes, cuáles son sus preferencias y qué productos se les puede ofrecer, cada vez se pueden utilizar mejor las herramientas que provee para entender más a los consumidores y tomar mejores decisiones. Esta herramienta también influye en los precios, que se optimizan con el fin de ofrecer mejores ofertas y competencia; y en la personalización de los productos y servicios ofrecidos por las empresas (Puro Marketing, 2019).

Factores Ecológicos.

La protección del medio ambiente y las consecuencias de los impactos causados al mismo han sido siempre una preocupación, tanto a nivel global como nacional. Es por ello que Argentina, a través de sus normas, promueve el cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales.

En primer lugar y desde su Constitución Nacional con el Artículo 41, a través del cual dispone: *“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo (...)”*.

En segundo lugar, por medio de la Ley 25675, la cual establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y apropiada del ambiente, la puesta en

práctica del desarrollo sustentable y la preservación y protección de la diversidad biológica.(Ley 25675, 2002).

Por otra parte y en relación a la industria del turismo, la Secretaría de Ambiente de la Nación, lleva a cabo un plan de sustentabilidad que promueve a través de los municipios. Dicha iniciativa ofrece soporte técnico y financiero por parte de la Nación a las ciudades interesadas con el objetivo de incentivar la puesta en marcha de modelos de desarrollo turístico que faciliten el uso responsable de los atractivos ambientales y culturales (Argentina.gob.ar, 2018).

Factores Legales.

En Argentina, la propiedad intelectual protege ciertas creaciones de la mente humana, tanto de carácter artístico, como industrial. Está regulada por la Ley 11723 y algunos puntos que incluye en su primer artículo son la protección de los modelos y obras de arte o ciencia aplicadas al comercio o a la industria, así como también los impresos, planos y mapas (Argentina.gob.ar).

Por su parte, las empresas turísticas utilizan las tecnologías digitales para crear productos y servicios que respondan a las necesidades de sus clientes y aporten valor a las experiencias turísticas que ofrecen. De esa manera, generan contenidos y activos de propiedad intelectual como softwares, videos, textos, imágenes y bases de datos (Sánchez Bergara, 2016).

Análisis del micro entorno

A continuación, se analizan las fuerzas competitivas que se dan en el entorno de la industria del turismo utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales.

Las barreras de ingreso de nuevos competidores a la industria del turismo se analizan teniendo en cuenta los siguientes factores:

Economías de escala: las empresas ya establecidas en el sector, ofrecen productos y servicios a precios competitivos que logran a través de reducciones de costos, descuentos y ahorros relacionados a realizar compras en grandes volúmenes y acuerdos con

proveedores y terceros. Por ello, las nuevas empresas que intenten ingresar al mercado, se encontrarán con riesgos relacionados a reunir el capital y realizar las inversiones necesarias para lograr ser competitivos frente a las empresas ya establecidas.

Experiencia en el sector turístico (*know how*): la experiencia de las agencias y proveedores de turismo a lo largo de los años también representa una barrera de ingreso para los nuevos competidores, ya que éstas logran optimizar los recursos y mejorar el funcionamiento de todas sus áreas a través de la experiencia adquirida.

Lealtad a las marcas: las empresas ya establecidas se diferencian ofreciendo paquetes y servicios turísticos innovadores enfocados al cliente que les permiten posicionar sus marcas y fidelizar a sus clientes. Esta característica reduce la amenaza del ingreso de nuevos competidores, los cuales deberán realizar grandes inversiones en publicidad para dar a conocer su marca y diferenciarse del resto.

Regulaciones gubernamentales: existen una serie de requisitos que las nuevas empresas deben reunir para poder operar en el mercado. Sin embargo, los costos de los trámites son accesibles, por lo que ello no representa un gran impedimento para los potenciales competidores. Los requisitos principales para abrir una agencia de viajes consisten en obtener una licencia habilitante otorgada por el Ministerio de Turismo que permite operar comercialmente. Se obtiene realizando dos pasos previos: un permiso precario y una licencia provisoria (Argentina.gob.ar, 2019).

Rivalidad entre las compañías establecidas.

En la industria del turismo existe una alta intensidad en la competencia entre las empresas ya establecidas. Los factores que influyen en la rivalidad entre las agencias de viajes y operadores de turismo son:

La estructura competitiva de la industria: se identificaron 5418 agencias de turismo habilitadas de acuerdo a la última actualización en la página oficial Argentina.gob.ar. A su vez, las mismas se dividen en 3 categorías;

Empresa de Viajes y Turismo (EVT): operan para sus propios clientes y para otras agencias situadas en el país o en el exterior.

Agencia de Turismo (AT): realizan todas las actividades exclusivamente para sus clientes.

Agencia de Pasajes (AP): su campo de acción se encuentra limitado a la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte o en la venta de servicios planificados por las EVT y los transportadores marítimos y fluviales.

Demanda en la industria: el movimiento de turistas de Argentina al exterior y viceversa en los dos primeros meses de 2019, registró un total de 785,1 miles de salidas y 572,1 miles de llegadas (INDEC, 2019). Si bien las condiciones del mercado han cambiado por la alta inflación de 2018 y la suba del dólar, la demanda en el mercado de turismo crece constantemente generando oportunidades para el sector y moderando la competencia entre las empresas.

Condiciones de los costos: en cuanto a la estructura de costos de las agencias de viajes en Argentina, para las micro empresas (que representan el 76,2% de las agencias en base a una muestra de 1151 casos analizados) , los salarios constituyen el 35,5 % de los costos, seguido por los costos fijos (15,9%), las contribuciones patronales (14,2%) y los impuestos (13,4%). (OEATUR, 2017). En base a ello, se puede determinar que las condiciones de los costos no resultan ser un factor determinante de la rivalidad entre los competidores actuales.

El poder de negociación de los compradores.

Las características que determinan el poder de negociación de los compradores de la industria, ya sean clientes individuales, minoristas o mayoristas son:

La posibilidad de elegir a quién comprar: en este caso, al existir tantas empresas dedicadas al turismo, el poder de los compradores es alto, ya que pueden elegir entre cuáles comprar. Como consecuencia, las empresas deben esforzarse por ofrecer productos y servicios innovadores y a precios competitivos para atraer a ese segmento que está dispuesto a comparar entre las diferentes opciones.

La compra de volúmenes grandes: cuando existen grupos que deseen comprar paquetes personalizados, como los destinados al turismo estudiantil o al de la tercera edad, el poder de los compradores puede influir para lograr reducciones de precios. Asimismo, las empresas realizan convenios con agencias para que sus colaboradores utilicen los servicios periódicamente. En estos casos, también pueden utilizar su poder de compra para presionar y lograr rebajas de precios.

El poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores se da de acuerdo a las siguientes circunstancias:

La exclusividad de los productos o servicios que ofrece: en la industria del turismo, las empresas dependen principalmente de sus proveedores para definir sus productos y ofrecer paquetes turísticos exclusivos, ya que las agencias y operadoras funcionan como intermediarios.

La posibilidad de que los proveedores ingresen a la industria de sus clientes: diferentes aerolíneas, hoteles, restaurantes y servicios de traslados permiten a los consumidores adquirir directamente sus productos. Por ese motivo, las agencias de viajes y operadores turísticos deben lograr acuerdos y alianzas estratégicas para diferenciarse y obtener el mayor número de clientes y de esa forma, generar relaciones beneficiosas tanto para ellos, como para sus proveedores.

Productos sustitutos.

En la industria del turismo, existen pocos productos sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades de los clientes, por lo que pueden considerarse como una fuerza competitiva débil.

En primer lugar, las motivaciones que llevan a las personas a realizar diferentes tipos de viajes son innumerables y cada una responde a necesidades particulares. Entre ellas, las más comunes son las de esparcimiento, vacaciones, estudio y trabajo. Por su

parte, teniendo en cuenta que algunas motivaciones incluyen la necesidad de contacto con la naturaleza, se pueden considerar como sustitutos los siguientes:

Excursiones a la montaña: las nuevas generaciones buscan realizar actividades al aire libre, ya sea con motivo de esparcimiento o para realizar actividades deportivas.

Estadía en balnearios: en este tipo de establecimientos, las personas satisfacen sus necesidades de relajación y descanso por precios accesibles, aunque sus estadías no son significativas.

Análisis interno

La empresa en estudio, Lozada viajes, utiliza la planificación estratégica como herramienta de gestión. Sus objetivos y planes de acción se enfocan en concretar una estrategia de crecimiento consistente en ampliar a 200 la red de franquicias desde el año 2015 al 2022. Entre los problemas que se identifican, se encuentran aquellos ligados principalmente a la situación económica y política del país que resulta inciertos para el año actual, por lo que llevar a cabo dicha estrategia, es poco factible. Además, se reconoce que la empresa ha perdido de vista el objetivo de lograr que cada franquicia sea lo suficientemente rentable, por lo que en lugar de lograr incrementar el número de ellas, se debería hacer foco en mejorar la eficiencia de las actuales.

Por otro lado, entre los objetivos principales está planteado lograr la omnicanalidad, es decir llegar a unificar la venta en un solo canal. El inconveniente con esta unidad de negocios está en la falta de adaptación tecnológica y la gran inversión que requiere para poder captar el mercado potencial surgido a través del auge de internet.

A continuación, se realiza un análisis más profundo del ambiente interno de la empresa utilizando como herramienta el diagnóstico situacional FODA que permitirá evaluar las condiciones de operación reales de la empresa. Se contemplarán las 4 variables principales (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permitirán luego, proponer acciones y estrategias para un mejor desempeño. Además, se tendrá en cuenta el análisis previo realizado por la empresa para el período 2017/2018.

Fortalezas.

- Procesos con certificación de calidad de norma ISO 9001: ello se traduce en una descripción de puestos, tareas y procesos detalladas específicamente, logrando eficacia en el desempeño de las funciones.
- Posicionamiento de marca: la trayectoria de la empresa, llevó a que la misma sea reconocida a nivel nacional y se haya posicionado en la mente de los consumidores.
- Personal flexible: equipo de profesionales dispuestos a adaptarse a cada cliente para ofrecer productos y servicios personalizados.
- Presencia a nivel nacional por el sistema de franquicias.
- Convenios con Booking y con el Operador Mayorista OLA.

Oportunidades.

- Crecimiento de la industria del turismo a nivel nacional e internacional.
- Planes del estado para incentivar el turismo interno.
- Aumento del volumen de turistas en Argentina (tanto emisivo, como receptivo).
- Auge de Internet: posibilidad de llegar a mayor cantidad de clientes y consumidores a través de la publicidad en redes sociales, web de la empresa, blogs y otros recursos.
- Consumidores con nuevos perfiles y necesidades insatisfechas.

Debilidades.

- **Planificación estratégica no adaptada al contexto actual de la empresa.**
- Recursos Humanos: ausencia de plan de desarrollo profesional planificado, lo que puede derivar en la posibilidad de perder profesionales expertos.
- Marketing y Comunicación: todas las funciones están centralizadas en la casa principal, lo que puede producir demoras y sobrecarga de tareas para estas áreas.
- Desarrollo de productos propios: falta de alianzas estratégicas que permitan ofrecer mayor cantidad de productos y paquetes turísticos exclusivos de Lozada.
- Obsolescencia de tecnología.

- **Financiamiento:** planes de financiamiento insuficientes para los emprendedores y consumidores finales.
- **Falta de rentabilidad del canal online** para las franquicias.
- **Proveedores:** poca cantidad de proveedores de la empresa, lo que puede derivar en un mayor poder de negociación de los mismos y poco margen para obtener descuentos y beneficios.
- **Política de inventarios y compras:** la empresa no cuenta con un sistema de inventarios ni planillas donde consten las existencias.
- **Área de contabilidad:** no existe un software contable específico ni un sistema de costeo.
- **Sector de compras:** esta área no posee un sistema de gestión de compras por lo que no es posible determinar su evolución o estado.
- **Sector de ventas:** falta de publicidad y contacto con potenciales clientes. Asimismo, en la misma área el gerente de ventas no posee autoridad para realizar descuentos ni bonificaciones.

Amenazas.

- Posible ingreso de competidores por crecimiento del sector.
- Nuevos consumidores con habilidades tecnológicas y autosuficientes para realizar compras directas, sin necesidad de utilizar a las agencias como intermediarios.
- Mayor competencia de las agencias de viajes online.
- Inestabilidad política y económica.
- Tipo de cambio desfavorable y suba del dólar.

Marco teórico

Para cumplir con el objeto del presente análisis, resulta necesario mencionar los principales conceptos que darán sustento al desarrollo del trabajo y servirán como guía para la puesta en práctica de las mencionadas teorías. En primer lugar, se considera fundamental entender y analizar el concepto de la planificación estratégica de acuerdo a diferentes autores que, en los últimos años, han recopilado información valiosa por aplicar sus teorías en empresas reales. Luego, se hará hincapié en describir los conceptos y aplicaciones de la estrategia seleccionada para la empresa de estudio resaltando las ventajas y exponiendo las desventajas según los autores. Finalmente, se integrarán los conceptos que permitirán formular la dirección hacia donde estará dirigida la propuesta.

Los autores Hill, Jones y Schilling (2015), definen a la estrategia como un grupo de acciones utilizadas por los administradores para lograr que sus compañías obtengan un mejor desempeño frente a sus rivales. Como consecuencia, las empresas consiguen una ventaja competitiva que les permite lograr disminuir sus costos, ganar participación de mercado y alcanzar una rentabilidad superior, entre otras ventajas. Asimismo, los administradores siguen un proceso de liderazgo estratégico que les permite seleccionar el tipo de estrategia y luego implementarla. La selección o formulación de la estrategia tiene que ver con la elección entre varias alternativas, y la implementación es el resultado de la puesta en práctica en la empresa que supone acciones que mejoren los productos y/o servicios, la eficiencia y eficacia de los procesos, los controles y la estructura misma.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), a través de la planeación es posible determinar el lugar en el que se encuentra una empresa y aquel hacia dónde quiere ir. De manera análoga, los autores consideran que la estrategia además de definir el propósito fundamental de una organización y sus objetivos a largo plazo, supone definir los cursos de acción y la asignación de recursos para poder llevar a cabo los planes propuestos.

Desde otro enfoque Horngren, Datar y Rajan (2012), hacen hincapié en que la estrategia describe la forma en que una empresa competirá en su entorno y sostienen que los colaboradores son los que deben buscar y perseguir las mejores oportunidades. A su vez, consideran que el éxito en la implementación de la estrategia requiere utilizar

sistemas de planeación y control que ayuden a integrar, desarrollar y ejecutar las estrategias.

Ahora bien, como punto de partida para la creación de estrategias, los administradores siguen un proceso formal de planeación que implica que la organización defina su misión y metas más importantes. Además, este proceso consiste en que los entornos que rodean a la empresa, tanto externo como interno, sean analizados para reconocer las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan, como así también conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que hacen que la empresa, obtenga un mejor conocimiento de sí misma. Siguiendo el proceso formal, los administradores deciden luego, cuáles serán las estrategias que mejor se adapten a la empresa y sean consecuentes no sólo con su visión, sino también con el modelo de negocio. Como último paso, se implementan las estrategias seleccionadas teniendo en cuenta los niveles funcional, de negocios y corporativo (Hill et al., 2015).

En el nivel de negocios, la estrategia hace referencia a la competencia de la empresa y la forma en que cada una logra posicionarse en el mercado para alcanzar la ventaja competitiva. En este sentido, la estrategia de negocios define el segmento de clientes al cual estará dirigida la oferta de la empresa, qué necesidades y deseos de los clientes intentará cumplir y qué acciones realizará para lograrlo. Se pueden definir dos tipos de estrategias de negocios que los administradores eligen para competir en el mercado y lograr que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo: costos bajos y diferenciación. A través de la primera, se logra que una empresa obtenga costos más bajos que los de sus rivales, incremente su participación de mercado y sostenga o aumente su rentabilidad. Por su parte, a través de la diferenciación, las empresas distinguen sus productos o servicios para alcanzar un valor agregado que los diferencie de la competencia (Hill et al., 2015).

La estrategia de diferenciación puede ser utilizada de distintas formas por las empresas. Una de ellas es a través de productos o servicios que brinden la percepción de superioridad por su confiabilidad, buen diseño, desempeño, atención y servicio, entre otros. Tal es el caso de la empresa Nordstrom, minorista de ropa de moda exitoso, que ha logrado diferenciarse de sus competidores por ofrecer un excelente servicio a sus clientes. Basándose en ésta filosofía de que los clientes son lo más importante, los vendedores de

la tienda, siempre están elegantes y bien vestidos, son amables, complacientes y detallistas. La empresa los elige por su capacidad para manejar de forma positiva sus relaciones con los clientes. Sin embargo, en este caso la diferenciación incrementa la estructura de costos de la empresa. Los locales de Nordstrom se encuentran situados en lugares costosos y contienen mobiliario y decoración de lujo. Además, los productos que vende tienen precios elevados, así como también la contratación, capacitación y salario de los vendedores. Por todo ello, resulta inevitable que su estructura de costos sea más alta que la de otros locales minoristas (Hill et al., 2015).

Por otro lado, la diferenciación supone dos ventajas para las empresas. Una es poder cobrar un precio elevado por el bien o servicio que ofrece y la otra es incrementar la demanda general y quitarles participación de mercado a sus competidores. A tal efecto, la empresa Apple, con su iPhone, ha logrado obtener ambos beneficios por implementar de forma exitosa la estrategia de diferenciación. Pero, al principio, los costos unitarios del iPhone fueron elevados, ya que la empresa optó por utilizar materiales costosos para que el producto transmitiera una sensación de alta calidad y diseño superior. Por esta y otras decisiones, la empresa vendió tantos productos que finalmente sus costos bajaron obteniendo economías de escala y aumentando los márgenes de utilidad (Hill et al., 2015).

Para que la estrategia de negocios seleccionada, en este caso la de diferenciación, sea implementada con éxito en una empresa, también es necesario que las estrategias funcionales y el esquema organizacional sigan un hilo conductor. Por lo tanto, es necesario que se apliquen estrategias funcionales que permitan sostener los pilares de la ventaja competitiva, entre los que se encuentran: calidad superior, innovación de productos y servicios, respuesta hacia los clientes y sobre todo, eficiencia. Algunas de éstas estrategias consisten en diseñar productos que generen una percepción de calidad elevada; desarrollar una función de atención al cliente excelente para resolver rápidamente las dudas y problemas de los mismos; realizar actividades de marketing que incrementen el valor de la marca; y aplicar estrategias de contratación y capacitación de los empleados que se alineen con la imagen que la empresa desea obtener de sí misma (Hill et al., 2015).

Diagnóstico y discusión

Si bien para la empresa Lozada Viajes, la planificación estratégica constituye una herramienta fundamental de planeación, resulta difícil, por no decir casi imposible, seguir a rajatabla con el modelo formal que los autores antes mencionados han descrito. Uno de los motivos principales es que en el mundo real, la imprevisibilidad es una característica común para las empresas. Aunque los planes se diseñan para reducir al mínimo los posibles escenarios negativos, la incertidumbre siempre está presente y es necesario responder con rapidez a las situaciones cambiantes. Por ello, de acuerdo al análisis de situación realizado que ubica a la empresa en sus entornos micro y macro, y a los conceptos desarrollados en el marco teórico, la propuesta estará enfocada en reformular la estrategia que la empresa ha seguido en el último tiempo.

Resulta evidente que la estrategia actual de la empresa, que consiste en ampliar la red franquicias, no ha tenido en consideración los cambios actuales en la política y economía del país. Por ende, es necesario aplicar una estrategia de diferenciación que esté orientada a recuperar la ventaja competitiva que hizo que la empresa creciera tanto desde sus inicios. Además, las innovaciones tecnológicas de los últimos tiempos en la industria del turismo, juegan a favor para poder crear productos y servicios exclusivos de las franquicias que hagan de éstas la elección de los consumidores.

Asimismo, tanto la empresa como sus franquiciados, necesitan incrementar su rentabilidad mejorando sus procesos actuales y teniendo en cuenta los 4 pilares de la ventaja competitiva mencionados en los postulados teóricos: calidad superior, innovación de productos y servicios, respuesta hacia los clientes y eficiencia. Ello deriva en mejorar el desarrollo de las franquicias a través de una capacitación y asesoramiento constante a los franquiciados. Para ello, y a través de la propuesta de implementación, se intentará lograr que la empresa realice acciones para que todos sus procesos sean lo más eficientes posible.

Plan de implementación

Para la redacción del presente apartado, se han tenido en cuenta los elementos de la planificación estratégica que la empresa Lozada Viajes actualmente utiliza. Algunos de ellos se han cambiado por completo y otros, en cambio, se han mantenido iguales. En este sentido, la misión actual de la empresa no responde a la razón de ser de la misma, y además, presenta una mezcla del grupo de clientes al cual está dirigida (franquiciados y viajeros), lo que hace difícil entender a qué segmento está enfocada principalmente. También, se considera que la visión actual no está correctamente orientada, ya que se enfoca en ser una empresa de viajes, cuando en realidad su negocio principal consiste en vender franquicias. Por su parte, con respecto a los valores y políticas de la empresa, se considera que los mismos forman parte esencial de la cultura empresarial, por lo tanto se decide mantener los actuales. A continuación, se trabaja en la realización de los puntos mencionados.

Misión actual: facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

Nueva misión: brindar una oportunidad única de negocio para inversionistas y emprendedores ofreciendo un servicio turístico de excelencia a través de una gestión vanguardista e innovadora, creando valor y crecimiento tanto para los franquiciados, como para los viajeros.

Visión actual: ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Nueva visión: ser la empresa líder en Argentina en el desarrollo de franquicias de viajes.

Valores actuales:

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en el hacer
- Relaciones asociativas

Políticas actuales:

- De calidad

Producir calidad: que garantice que los viajeros reciban la mejor atención, que las franquicias tengan la previsibilidad necesaria para realizar una gestión orgánica, consciente e integrada y que los proveedores tengan un encuentro entre empresarios del sector y los viajeros, facilitador de encuentro entre la demanda y oferta por un equipo conocedor del mundo de los viajes.

- Comercial

Excelencia y colaboración: buscar constantemente la excelencia, desarrollando colaboraciones estratégicas con escuelas de negocios, cámaras y asociaciones, así como alianzas con otras empresas.

Identidad de marca: perfeccionar la marca, creando una identidad y comunicación que le interesa a todos, anticipándonos a las tendencias de consumo transformándolas en oportunidades para los viajeros, emprendedores y sociedad en general.

- Recursos Humanos

Generar concordancia entre la gestión de recursos humanos y el plan estratégico de la organización a través del trabajo interdisciplinario de los procesos y la definición de objetivos.

Establecer la performance profesional compartida por todos los colaboradores de la organización y clarificar las nuevas expectativas y tendencias del negocio para lograr el trabajo con excelencia.

- Financiera y administrativa

Contribuir de manera eficaz al crecimiento dinámico de Lozada Viajes.

Auditar y controlar la gestión contable, administrativa y las finanzas, trabajando en contacto directo con las franquicias, prestadores de servicios y proveedores.

Objetivo Corporativo General:

Incrementar las ventas en un 10 % de agosto de 2019 a julio de 2020 mediante la aplicación de una estrategia de diferenciación enfocada a la consolidación de las franquicias actuales y futuras.

Objetivos Específicos:

Comercial: incrementar la venta de productos nacionales en un 15,2 % de agosto de 2019 a julio de 2020 a través del desarrollo de nuevos productos y servicios.

Estrategia: desarrollar una nueva área que estará situada dentro de la división actual de productos propios de la empresa, bajo la denominación Argentina.

Plan de acción: seleccionar a un equipo responsable de llevar a cabo el diseño, promoción y venta de productos nacionales a las franquicias constituido por 2 personas; 1 de ellas pertenecientes al equipo actual de la división Sudamérica y Brasil (Lucía Morillo) y la otra será incorporada directamente a la empresa, luego de un proceso de selección externo.

Recursos: se estima un plazo de 2 meses y un costo de \$20.688,79 para cumplir con esta acción y se define como responsable para el cumplimiento a la gerente de productos propios, Karina Pacheco.

Fundamentación: se persiguen los objetivos de llegar a incrementar la venta de productos nacionales, debido a que durante el análisis de situación anteriormente desarrollado, se evidenció un importante crecimiento de la industria del turismo a nivel nacional. Sumado a ello y teniendo en cuenta el estado de resultados de la empresa en los últimos 3 años, se pudo observar una tendencia al alza en la venta de productos nacionales, pasando de \$71.057.836,67, a \$258.176.375,08 hasta \$314.758.608,27 en los períodos 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

Recursos Humanos: desarrollar el puesto de promoción y venta de productos nacionales e incorporar al nuevo integrante para el puesto en el transcurso de 1 mes a partir de agosto de 2019.

Estrategia: atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar y adquirir las competencias necesarias para el desarrollo del puesto.

Plan de acción: se realizarán publicaciones a través de Zonajobs y redes sociales de la compañía, definiendo previamente el perfil del potencial candidato. Entre las características excluyentes se deberán incluir: rango de edad: de 25 a 40 años; profesión:

licenciado en turismo; experiencia: no menor a 3 años en empresas de turismo y/o área de ventas, entre otras. Para el proceso, deberán ser seleccionados como mínimo 5 candidatos para ser entrevistados personalmente. Luego del proceso de selección, se realizará la inducción y capacitación del nuevo colaborador quien comenzará con sus funciones a partir de septiembre de 2019.

Recursos: para llevar adelante el plan, se define como responsable a Mercedes Borrás, encargada de la Gestión de Recursos Humanos. Con respecto al presupuesto inicial, se determina el monto de \$ 446.101,13 anual correspondiente al salario laboral para el puesto de agente de ventas y promoción de productos y servicios turísticos que incluye aportes y contribuciones. El monto es calculado en base a la Secretaría de Asuntos Laborales de Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.

Fundamentación: se determina la necesidad de incorporar a un nuevo colaborador que responda exclusivamente a la demanda en alza de productos nacionales que se identificó en el análisis de situación y estado de resultados de la empresa. Actualmente, la empresa no cuenta con un área específica para dar respuesta a los cambios en las necesidades de los clientes, definida en este caso, por el incremento del turismo a nivel nacional. El cumplimiento de este objetivo, ayudará al logro del objetivo general planteado para la empresa.

Calidad y desarrollo: abrir 4 nuevas franquicias en Argentina de agosto de 2019 a julio de 2020.

Estrategia: mantener la estrategia de crecimiento establecida por la empresa Lozada Viajes, adaptándola al nuevo contexto a nivel nacional e internacional.

Plan de acción: con el objetivo de expandirse y consolidar aún más la marca, se determina la apertura, cada 2 meses y medio, de una nueva franquicia de Lozada Viajes. Para ello, y en conjunto con el área actual de Gestión Administrativa de Clientes, se desarrollará un plan de marketing y ventas para captar nuevos emprendedores e inversionistas.

Recursos: se define como responsables de la implementación a la Gerente de Calidad y Desarrollo, Fabiana Roldán y a Verónica Lencina, responsable de la Gestión Administrativa de Clientes. Asimismo, se determina que el área de Marketing y Comunicación brindará soporte al nuevo proyecto en lo que respecta a investigación de

mercado y detección de las necesidades de emprendedores y consumidores. Se estima un plazo de 2 meses para la investigación de mercado y de 10 meses inmediatamente consecutivos para el comienzo de la apertura de cada sucursal. No se determinan costos extras para el cumplimiento del presente objetivo.

Fundamentación: a pesar de la situación actual del país y el posible cambio de gobierno para el próximo período, se decide apostar a la apertura de nuevas franquicias de Lozada para mantener la estrategia de crecimiento planteada por la empresa, pero adaptándola a las posibilidades actuales y utilizando los recursos con los que cuenta actualmente.

Administración: disminuir el poder de negociación de los proveedores actuales a través de la incorporación de nuevos desde agosto de 2019 a octubre de 2019.

Estrategia: incrementar el número de proveedores actuales de la empresa para lograr obtener mejores descuentos y beneficios en la compra de productos y servicios para las franquicias.

Plan de acción: con el fin de llevar a cabo el objetivo antes descrito, se iniciará un proceso de evaluación y desarrollo de 3 nuevos proveedores: 2 a nivel nacional y 1 a nivel internacional. Se pedirán presupuestos y evaluarán las nuevas propuestas.

Recursos: el proceso estará a cargo de Lorena Calderón, actual responsable de la Gestión Administrativa de Proveedores. El plazo estimado para la evaluación y selección será de 3 meses contando como inicio el mes de agosto de 2019 y se establece un presupuesto de movilidad y viáticos de \$30.000.

Fundamentación: del análisis de situación interno, se determinó entre las debilidades de la empresa, que existen pocos proveedores, lo cual hace que en ocasiones, se dependa exclusivamente de ellos; esto genera un mayor poder de negociación de los mismos y falta de descuentos y bonificaciones en el proceso de compra. Ello repercute directamente en los productos ofrecidos por las franquicias, que en algunos casos resultan menos competitivos en relación a la competencia.

Presupuesto

Tabla 1

Presupuesto plan de implementación

Período	Área	Concepto	Egreso
ago-19		Honorarios profesionales: Evaluación y propuesta.	\$22.643,88
ago-19	RRHH	Búsqueda laboral, aviso platinum zonajobs.com.ar	\$16.938,79
ago-19	RRHH	Búsqueda laboral, aviso diarios locales varios	\$3.750,00
ago-19	Administrac.	Gastos de movilidad y viáticos agosto/2019	\$10.000,00
sep-19	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones septiembre/2019	\$37.175,09
sep-19	Administrac.	Gastos de movilidad y viáticos septiembre/2019	\$10.000,00
oct-19	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones octubre/2019	\$37.175,09
oct-19	Administrac.	Gastos de movilidad y viáticos octubre/2019	\$10.000,00
nov-19	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones noviembre/2019	\$37.175,09
dic-19	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones diciembre/2019	\$37.175,09
dic-19		Honorarios profesionales: Seguimiento cuota 1/2.	\$9.057,77
ene-20	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones enero/2020	\$37.175,09
feb-20	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones febrero/2020	\$37.175,09
mar-20	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones marzo/2020	\$37.175,09
abr-20	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones abril/2020	\$37.175,09
may-20	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones mayo/2020	\$37.175,09
jun-20	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones junio/2020	\$37.175,09
jul-20		Honorarios profesionales: Seguimiento cuota 2/2.	\$9.057,77
jul-20	RRHH	Remuneración con aportes y contribuciones julio/2020	\$37.175,09
Presupuesto Total:			\$500.374,20

ROI (Retorno de la Inversión)

Tabla 2

Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI)

Beneficio total del plan

Concepto	Monto
Inversión	\$500.374,20
Beneficio	\$1.809.729,17
ROI %	261,68%
ROI \$	\$ 3,62

Cuando el ingreso es \$1.809.729,17 y la inversión es de \$500.374,20 el retorno de la inversión es igual a 262%

Por cada peso invertido, se obtienen \$3,62 pesos de retorno

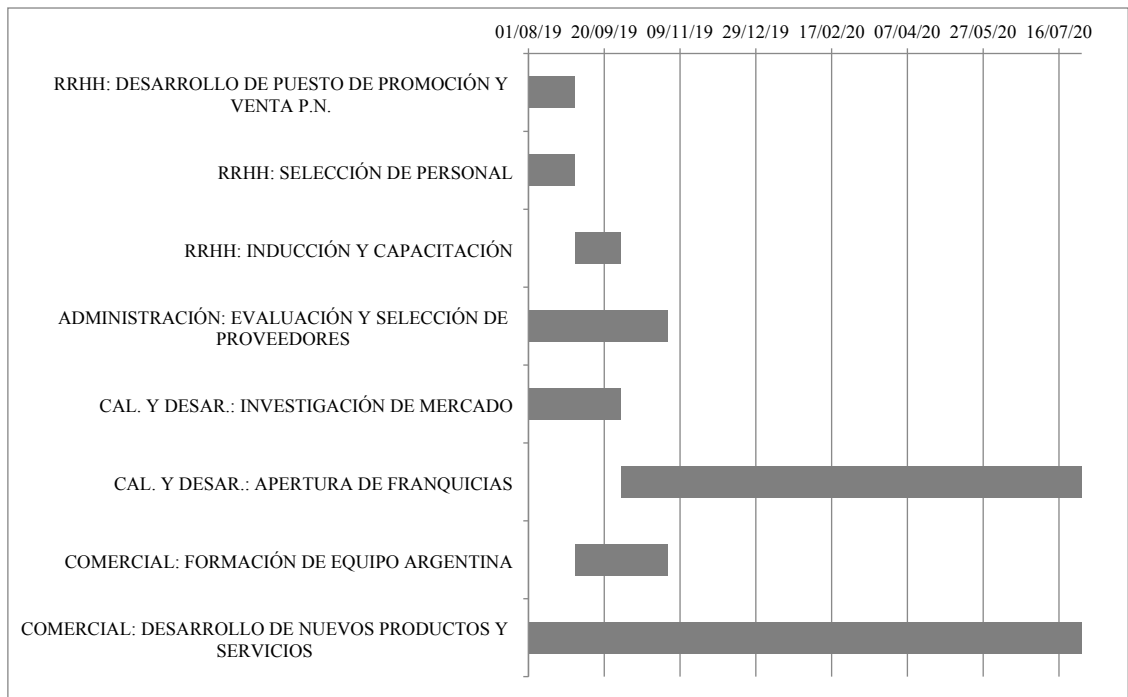
Nota: Se estima un ingreso de ventas para el periodo interanual de estudio, en base a los estados de resultados de los periodos 2016, 2017 y 2018 de la empresa Lozada Viajes. Para lograr objetividad respecto al beneficio, se restan los costos de ventas, estimados proporcionalmente sobre los ingresos por ventas, nuevamente basados en los estados de resultados anteriormente mencionados.

Diagrama de Gantt

Tabla 3

Diagrama de Gantt

Tarea	Inicio	Días Calend.	Fin
RRHH: DESARROLLO DE PUESTO DE PROMOCIÓN Y VENTA P.N.	1/8/19	31	31/8/19
RRHH: SELECCIÓN DE PERSONAL	1/8/19	31	31/8/19
RRHH: INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	1/9/19	30	30/9/19
ADMINISTRACIÓN: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES	1/8/19	92	31/10/19
CAL. Y DESAR.: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	1/8/19	61	30/9/19
CAL. Y DESAR.: APERTURA DE FRANQUICIAS	1/10/19	304	31/7/20
COMERCIAL: FORMACIÓN DE EQUIPO ARGENTINA	1/9/19	61	30/11/19
COMERCIAL: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	1/8/19	365	31/7/20



Conclusiones

A partir del análisis externo e interno de Lozada Viajes, se pudo determinar que a pesar de que la empresa actualmente utiliza la planificación estratégica para su desempeño, ésta resulta poco eficiente y carece de adaptación a la nueva realidad económica y política del país. Además de ello, factores clave para el adecuado funcionamiento y diferenciación de la empresa, como ser las inversiones tecnológicas, resultan poco probables en un momento en el que el foco, debe estar puesto en lograr que todos los procesos sean más eficientes y de esa forma, mantener la ventaja competitiva.

Por su parte, el contexto externo resulta favorable y demuestra que la industria del turismo, sigue siendo uno de los sectores económicos con mayores ingresos en el mundo. Asimismo, a nivel nacional, se han generado políticas de desarrollo y acompañamiento al sector que generan buenas perspectivas y posibilidades de crecimiento en el futuro.

Teniendo en cuenta todos estos factores, la propuesta para la empresa consistió en revisar y reformular la planificación estratégica, modificando algunos pilares fundamentales como ser la misión y visión y manteniendo aquellos que hacen a la esencia de la empresa, como los valores y políticas. Todo ello en función de orientar a todos los colaboradores hacia el nuevo objetivo propuesto, que resulte en mayores ingresos y rentabilidad para la empresa en un plazo de doce meses. Siguiendo esta línea, se definieron objetivos específicos para las distintas áreas con sus respectivos planes de acción que incluyeron a las siguientes: Comercial; Calidad y Desarrollo; Administración y Recursos Humanos.

Se espera que con la presente propuesta de aplicación profesional, la empresa dirija sus esfuerzos a utilizar mejor y más eficientemente todos los recursos con los que cuenta y asimismo, puedan sortear las dificultades del entorno y adaptarse a los cambios. De esta manera, logrará una mayor estabilidad y un crecimiento paulatino que resultará en mayores beneficios económicos que los actuales.

Recomendaciones

Durante el análisis, se detectaron en la organización algunas problemáticas relacionadas con dos áreas importantes, en las cuales se podría trabajar a futuro y proponer nuevos planes de acción.

En este sentido, durante el análisis FODA se determinó que el área de Recursos Humanos no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado que permita que los colaboradores puedan crecer y desarrollar su mayor potencial, por lo que la empresa corre el riesgo de perder a profesionales con experiencia. Se recomienda que a mediano plazo, la empresa confeccione un plan de carrera que contenga información como: nombre del empleado; edad; nivel de estudios; puesto que desempeña; puesto que podría desempeñar en el futuro; antigüedad en la empresa; fortalezas y debilidades; necesidades de capacitación; resultados de evaluación de desempeño, entre otros.

Por otro lado, se identificó que muchas de las actividades del área de Marketing y Comunicación se encuentran centralizadas y dependen exclusivamente de la Casa Central de Lozada, por lo que a veces se producen demoras y deficiencias en la comunicación y actualización de la información. Para este caso se recomienda desdoblar el área en dos sectores diferentes y proponer planes de acción para cada uno de ellos.

Referencias

- Argentina.gob.ar. (2018). *Bergman y Santos impulsan el turismo sustentable en la FIT América Latina*. Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/bergman-y-santos-impulsan-el-turismo-sustentable-en-la-fit-america-latina>
- Argentina.gob.ar (2019). *Salario. Tabla de aportes y contribuciones – Seguridad Social*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario#aportes>
- Banco Mundial (2019). *Argentina: panorama general*. Argentina. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Booking (2019). *El turista argentino: informado, tecnológico y analítico*. Argentina. Recuperado de <https://news.booking.com/el-turista-argentino-informado-tecnologico-y-analitico/>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2019). *Temporada 2019: con 29,5 millones de turistas Argentina activa inversiones y nuevos proyectos*. Argentina. Recuperado de http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Temporada-2019_-con-29_5-millones-de-turistas-Argentina-activa-inversiones-y-nuevos-proyectos.1623.html
- Cpcecba.org.ar (2019). *Resolución n° 80/18 determinación honorarios ley provincial 7626. Artículos 94 y 96*. Recuperado de <https://cpcecba.org.ar/media/2018/Res80-18Ley7626.pdf>
- Faecys.org.ar (2019). *Escala salarial. Rama turismo. Abril. Secretaría de Asuntos Laborales*. Recuperado de <http://www.faecys.org.ar/escala-salarial-rama-turismo-abril/>
- Hill, C. W. L.; Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Horngren, C.T.; Datar, S.M. y Rajan, M.V. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Education, Inc.
- Instituto Nacional De Estadísticas y Censos. (2019). *Estadísticas de turismo internacional* (vol.3 n° 65). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_04_19.pdf

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Distrito Federal, México: The McGraw-Hill Companies.

Ley N° 25675, Ley General del Ambiente. Información Legislativa infoleg.gob.ar, Argentina, 6 de noviembre de 2002.

Ley N° 11723, Propiedad Intelectual. Información Legislativa infoleg.gob.ar, Argentina, 30 de septiembre de 1933.

Observatorio Económico de Agencias de Viajes de la República Argentina. (2017). *Agencias de viajes de la República Argentina*. Recuperado de <file:///D:/mjabif/Downloads/OEATUR%20Anuario%202017%20.pdf>

Organización Mundial del Comercio. (2019). *Resultados del turismo internacional 2018 y perspectivas 2019* (21/01/2019). Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_sp.pdf

Puro Marketing (2019). *Marketing turístico y Big data: un mercado cada día más volcado con las tecnologías*. Madrid, España. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/38/31829/marketing-turistico-big-data-mercado-cada-dia-mas-volcado-tecnologia.html>

Puro Marketing (2016). *Las agencias de viajes deben adaptar sus estrategias a los nuevos hábitos de los millennials*. Madrid, España. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/38/26897/agencias-viajes-deben-adaptar-estrategias-nuevos-habitos-losmillennials.html>

Turismo.gob.ar. (2017). *Agencias de viajes autorizadas*. Argentina. Recuperado de <http://servicios.turismo.gob.ar/agencias/imprimir>

Turismo.gob.ar. (2018). *Santos convocó a los agentes de viajes a protagonizar una nueva etapa del turismo en la Argentina*. Argentina. Recuperado de <http://www.turismo.gov.ar/noticias/2018/05/31/santos-convoco-agentes-viajes-protagonizar-una-nueva-etapa-del-turismo-en-argentina>

Vidal, B. (1 de agosto de 2018). Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

Zonajobs.com.ar (2019). *Publicar aviso*. Recuperado de <https://www.zonajobs.com.ar/empresas/ecommerce/publicacionExpress>