



Trabajo Final de Grado

“Planificación Estratégica para Lozada Viajes: Desarrollo de Mercado a través del Comercio Electrónico y la Comunicación Digital”

Alumna: Natalia Frydman

DNI: 40.249.028

Número de legajo: ADM04678

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

El presente trabajo final de grado propone la aplicación de un modelo de planificación estratégica para la agencia de turismo Lozada Viajes. Considerando la situación económica argentina y, a su vez, aprovechando el crecimiento del turismo receptivo en el país y el advenimiento de las nuevas tecnologías de la información (TIC); es que se le sugiere a Lozada exportar sus servicios a través de un Plan de Internacionalización 100% digital.

El objetivo de este reporte es, básicamente, sugerir el desarrollo de mercados forasteros de manera virtual. Para esto se plantea la implementación de un plan de marketing, destinado a mejorar la comunicación digital, y el desarrollo de una plataforma *e-commerce* más completa, orientada a ampliar los canales de venta.

La estrategia utilizada sigue siendo la misma: la diferenciación. Lo que se propone es atraer turistas extranjeros al país, posicionando a Lozada en el exterior como la mejor agencia para visitar la Argentina.

Palabras clave: Planificación estratégica – Agencia de Viajes – Turismo – Plan de Internacionalización – Desarrollo de mercado

Abstract

This final degree project proposes the application of a strategic planning model for the tourism agency Lozada Viajes. Considering the economic situation in Argentina and, in turn, taking advantage of the growth of receptive tourism in the country and the advent of new information technologies (ICT); It is suggested that Lozada export its services through a 100% digital Internationalization Plan.

The objective of this report is basically to suggest the development of virtual foreign markets. For this, the implementation of a marketing plan is proposed, aimed at improving digital communication, and the development of a more complete e-commerce platform, aimed at expanding sales channels.

The strategy used remains the same: differentiation. What is proposed is to attract foreign tourists to the country, positioning Lozada abroad as the best agency to visit Argentina.

Keywords: Strategic planning - Travel Agency - Tourism - Internationalization Plan - Market development

Índice

Resumen	2
Índice	3
Introducción	5
Análisis de situación	6
1. <i>Análisis del macroentorno – PESTEL</i>	6
a. <i>Factores políticos</i>	6
b. <i>Factores económicos</i>	7
c. <i>Factores socioculturales</i>	8
d. <i>Factores tecnológicos</i>	9
e. <i>Factores ecológicos</i>	9
f. <i>Factores legales</i>	10
2. <i>Análisis del microentorno – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter</i>	10
a. <i>Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas</i>	10
b. <i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i>	11
c. <i>El poder de negociación de los compradores</i>	11
d. <i>El poder de negociación de los proveedores</i>	11
e. <i>Productos sustitutos</i>	11
3. <i>Análisis Interno de la Organización</i>	12
<i>Factores Críticos del Éxito</i>	12
a. <i>Calidad y mejora continua</i>	13
b. <i>Innovación tecnológica</i>	13
c. <i>Omnicanalidad</i>	13
d. <i>Posicionamiento de marca</i>	14
Marco Teórico	14
Diagnóstico	17
Plan de implementación	19

<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	23
<i>Planes de acción</i>	23
<i>Objetivos 1 y 2</i>	23
<i>Objetivo 3</i>	24
<i>Objetivo 4</i>	25
<i>Diagrama de Gantt</i>	26
<i>Presupuesto</i>	27
Conclusiones	28
Recomendaciones profesionales	28
Bibliografía	30
Anexo	33
Índice del anexo	33

Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis de la empresa Lozada Viajes con la finalidad de establecer una planificación estratégica que le permita a la empresa introducirse en mercados extranjeros a través del comercio electrónico y la comunicación digital.

Lozada Viajes es la red de franquicia de agencia de viajes más grande de Argentina, la empresa cuenta con ochenta puntos de venta en once provincias a lo largo de todo el país. Con más de treinta años de trayectoria, Lozada se dedica a cumplir los sueños de sus viajeros a través de diferentes promociones, brindándoles atención personalizada, servicios de calidad y financiación exclusiva. La misión de la organización está orientada al arte de viajar.

La empresa fue fundada en 1987 en la Ciudad de Córdoba por Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada. Con el correr de los años, los hijos del matrimonio se fueron incorporando a la organización, ampliando su cartera de productos y su estructura. Lozada Viajes fue elegida en el 2009 como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina y así es como aparece la financiación en cuotas, algo innovador para el sector. En 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicias turísticas.

Sin embargo, la sustentabilidad de las agencias de viaje se encuentra en peligro a nivel mundial. Este modelo de negocio ha quedado obsoleto tecnológicamente por la amenaza que representa la venta online. Las agencias han tenido que renovarse, innovar e incorporar nuevas herramientas tecnológicas de venta para sobrevivir. Por esto es que Lozada ha decidido avanzar hacia el camino de la omnicanalidad. Se han incorporado nuevos canales de venta y de comunicación, y se ha conseguido que estos se encuentren conectados entre sí, transmitiendo el mismo mensaje al cliente.

No obstante, las agencias de turismo en Argentina no se encuentran amenazadas únicamente por la venta online sino también por la situación económica del país. La devaluación, la inflación y la pérdida de poder adquisitivo se ven reflejadas en la caída del en el turismo emisor. Esto implica un fuerte desplome en las ventas de la empresa. Sin embargo, la devaluación del peso argentino resulta provechosa para los viajeros del resto del mundo, para quienes el país se vuelve un destino popular y económico.

Lozada Viajes posee trayectoria y experiencia en el rubro turístico, la empresa ha sabido comunicar el valor de su propuesta y transmitir a sus clientes el mismo mensaje mediante diferentes canales, adaptándose a las nuevas tecnologías. Sin embargo, considerando la caída

del turismo emisor y el creciente número de turistas extranjeros que visitan el país, es que se le propone a Lozada adoptar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Las condiciones dadas son las adecuadas para que Lozada se posicione en el extranjero como la mejor agencia de viajes para visitar la Argentina.

Una plataforma *online* que se adapte a los diferentes mercados y un plan de marketing digital adecuado le permitirían a Lozada posicionarse en mercados forasteros. Las empresas que utilizan Internet como un canal de información y de ventas logran, no solo expandir su alcance geográfico, sino también informar y promover sus productos a una escala global (Posada, 2013). Empresas de múltiples rubros han conseguido internacionalizar la venta de sus servicios en el mundo entero gracias a las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). El comercio electrónico elimina las barreras creadas por la distancia y permite diversificar destinos a costos relativamente bajos, por lo que las Pymes han empezado a elegir este formato con mayor frecuencia.

Implementar esta estrategia en Lozada Viajes tendrá múltiples beneficios para la empresa. Por un lado, podrán contrarrestarse la caída de las ventas locales a través de la incorporación de nuevos mercados. Por el otro, les dará una ventaja competitiva frente a sus competidores en materia de desarrollo tecnológico.

Análisis de situación

A continuación, utilizarán dos herramientas de análisis estratégico: PESTEL y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Mientras que la primera sirve para estudiar factores externos, el segundo se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria (Hill & Jones, 2011).

1. Análisis del macroentorno – PESTEL

A continuación, se llevará a cabo un análisis PESTEL, una herramienta que evalúa diferentes factores con el fin de exponer los escenarios actuales donde la organización actúa o tiene la posibilidad de actuar.

a. Factores políticos

La República Argentina es un país soberano de América del Sur. El mismo adopta la forma de gobierno republicano, representativo democrático y federal. Desde diciembre de 2015 la presidencia está a cargo de Mauricio Macri, cuyo gobierno ha buscado cambiar el modelo utilizado durante los tres mandatos kirchneristas previos y reinsertar el país en los mercados

internacionales. Se han lanzado una amplia serie de reformas en aras de mejorar la situación económica y financiera del país.

La Resolución General 3819, publicada en el Boletín Oficial el 16 de diciembre de 2016, marcó un fuerte cambio de política cambiaria respecto al gobierno anterior. La misma dejó sin efecto la Resolución 3450, que establecía percepciones del 20% para la compra de moneda extranjera hecha por personas físicas y recargos del 35% para las operaciones de adquisición de paquetes turísticos o compras en el exterior hechas a través de tarjetas de crédito o de débito. A su vez, basándose en la necesidad de contar con información de este tipo de operaciones y poder seguir el rastro del dinero en efectivo, se estableció una alícuota del 5% aplicable a operaciones realizadas en efectivo o depósito a través de agencias turísticas y de transporte con destino fuera del país (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2016).

Aun así, el presidente ha perdido muchísima credibilidad a lo largo de su mandato. Ya no cuenta con el apoyo popular que lo condujo a la presidencia en diciembre del 2015 y eso pudo verse reflejado en el resultado de las elecciones PASO (Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias), en el cual el partido oficialista de “Juntos por el Cambio” obtuvo un 32,08% de los votos, mientras que la fórmula Fernández-Fernández consiguió un 47,65% de los mismos (Ministerio del Interior, Obras Públicas y Viviendas, 2019).

El 2019 es un año decisivo en la agenda argentina y existe mucha incertidumbre, tanto dentro como fuera del país, respecto de las políticas que implementará el próximo gobierno.

b. Factores económicos

Si bien antes de las elecciones ya existía una situación económica crítica, la derrota del oficialismo en las elecciones PASO generó un agravamiento de la situación. Guido Sandleris, presidente del BCRA, explicó que desde estas elecciones el riesgo país se triplicó y la suba del tipo de cambio acumulada desde entonces es de casi 30% (BCRA, 2019). Dada la multiplicidad de sucesos, solo se hará hincapié en los factores que competen al presente reporte, como son: la devaluación del peso argentino, las nuevas condiciones fijadas por el BCRA para la compra de dólares, la inflación y el nivel de actividad económica.

Tras la derogación de la famosa “Ley de Convertibilidad” en enero del 2002, la moneda nacional ha ido perdiendo valor paulatinamente. Sin embargo, la misma ha registrado una depreciación abrupta desde 2018. Cuando Mauricio Macri asumió la presidencia en diciembre del 2015, el dólar oscilaba los \$10 (BCRA, 2019). Hoy, casi cuatro años después, la divisa cotiza cerca de los \$60 y se espera que para fin de año alcance los \$70.

Luego de las PASO la moneda local y los activos argentinos registraron fuertes depreciaciones por lo que el Ministerio de Hacienda y el BCRA implementaron medidas que buscan disminuir la volatilidad de los mercados financieros. El directorio del Banco Central lanzó una serie de restricciones cambiarias con el objetivo de proteger la estabilidad cambiaria y a los ahorristas (BCRA, 2019). Las medidas no interfieren con la extracción de pesos ni de dólares de las cuentas bancarias y tampoco afectan el funcionamiento del comercio exterior o el pago de viajes. Se estableció que las personas físicas podrán comprar libremente hasta USD 10.000 por mes, mientras que cualquier monto mayor requerirá conformidad previa del BCRA (BCRA, 2019).

Por otra parte, según datos del INDEC, para el mes de julio de 2019 la variación de precios al consumidor respecto a diciembre 2018 fue de un 25,1%, mientras que la inflación interanual fue de un 54,4% (INDEC, 2019). El instituto también señaló que la actividad económica se contrajo un 2,6% en el primer semestre del 2019, con relación al mismo periodo del año anterior (INDEC, 2019). Durante este periodo el nivel de turismo emisivo tuvo una caída interanual del 16.2%. Sin embargo, en estos seis meses “se alcanzaron 1.528,6 miles de llegadas de turistas no residentes y se registró un aumento de 20,8% el turismo receptivo” (INDEC, 2019). La devaluación del peso argentino resulta provechosa para los viajeros del resto del mundo, para quienes el país se vuelve un destino económico.

En definitiva, la Argentina se encuentra en una situación complicada. El presidente del BCRA habló sobre la dificultad que representa la inestabilidad de la política económica del país, la misma impide la inversión por parte de las empresas y la planificación a futuro por parte de las personas (BCRA, 2019).

c. Factores socioculturales

El cambio de las costumbres sociales y valores afectan a una industria (Hill & Jones, 2011). Es fundamental tener en cuenta la importancia del turismo joven a nivel mundial. Cada vez más jóvenes retrasan su entrada al mundo laboral, el matrimonio y la formación de una familia ya que prefieren gastar su tiempo y dinero conociendo países y culturas diferentes.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo ascendieron a 1.400 millones en 2018, lo que representa un aumento del 6% (Organización Mundial del Turismo, 2019). Sin embargo, la OMT recalca la importancia del turismo joven, y explica que este segmento puntualmente ha crecido a un ritmo mayor.

La agencia turística de Naciones Unidas señala que los menores de 30 años representan una gran oportunidad para el futuro del sector turístico. Según esta organización el 20% de los 940 millones de turistas internacionales que viajaron por todo el mundo en 2010 eran jóvenes. Se estima que la cifra de viajes internacionales hecha por jóvenes para el 2020 ascienda a 300 millones al año (Organización Mundial del Turismo, 2011).

d. Factores tecnológicos

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han tenido un inmenso impacto en la vida de todos. La globalización es un proceso que se ha intensificado con la aparición de estas y del que nadie está exento. Las TIC suponen “un salto cualitativo de gran magnitud, cambiando y redefiniendo los modos de conocer y relacionarse del hombre” (Ortí, 2012). Estas tecnologías también han conseguido cambiar el comportamiento del consumidor, “ya que las TIC les proporcionan una completa información para comparar precios y productos” (Coloma Caturla & Martín Antón, 2014).

Además, hoy por hoy muchísimas transacciones se realizan a través de internet, ya sea desde computadoras o desde nuestros teléfonos móviles. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico estima que en el año 2018 la facturación on-line creció un 47% y que se facturó en dicho periodo \$229.760 millones aproximadamente (2019). El Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018 revela que el turismo es la categoría más comprada a través de los canales *online* (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019).

Las TIC han modificado la manera en que las empresas se relacionan con sus clientes, con otras empresas y con sus proveedores. Todas las empresas deben tener presente el impacto de la tecnología y saber adaptarse a los nuevos cambios si quieren sobrevivir en la industria.

e. Factores ecológicos

Gómez Orea (2013) nos explica que el comportamiento de los consumidores finales y de los agentes productores está avanzando progresivamente hacia un modelo más sostenible. Las empresas de todos los rubros deben llevar adelante una gestión sustentable, no solo porque se los exige la ley sino también porque los consumidores reprueban las organizaciones que perjudican la conservación del medioambiente o no cooperan con la causa. “La gestión ambiental se percibe como una parte indispensable de la gestión general en la empresa que puede producir grandes beneficios desde el punto de vista de la eficiencia y eficacia productiva, de la imagen que proyecta y de su promoción comercial” (Gómez Orea, 2013).

La Organización Mundial del Turismo (OMT) promueve el turismo responsable, sostenible y accesible para todos. La OMT defiende un turismo que “contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas” (Organización Mundial del Turismo, 2016).

f. Factores legales

En el artículo I de la Ley Nacional de Turismo (Ley 25.997) se declara de “interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado”. Esta ley busca fomentar el desarrollo, la promoción y la regulación del turismo a través de diferentes mecanismos para aprovechar los recursos y atractivos afines al sector.

2. Análisis del microentorno – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Se utilizará el siguiente modelo para analizar cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de la industria de agencias turísticas en Argentina. Es muy importante reconocer las nuevas amenazas y oportunidades que generan dichas fuerzas para saber formular las respuestas estratégicas adecuadas (Hill & Jones, 2011).

a. Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas

“La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado de las otras” (Hill & Jones, 2011, p.46). La competencia entre las compañías ya existentes en el sector puede dividirse en dos grupos: por un lado, aquellas que enfocan en darle al cliente una atención más personalizada, a través de canales físicos tradicionales; por el otro, aquellas que se inclinan por el comercio electrónico y canales de venta on-line. Mientras que en el primero encontramos empresas como Lozada Viajes, Grupo GEA, TDH; en el segundo hallamos competidores como Despegar.com, Al mundo.com, Booking.

Dada la multiplicidad de compañías en la industria es que ofrecen los mismos servicios es que puede decirse que la rivalidad en la industria es alta. A través de estrategias competitivas buscan diferenciarse entre sí para captar una mayor cantidad de clientes. Sin embargo, considerando el contexto de recesión económica, la devaluación de la moneda local y la pérdida de poder adquisitivo, las empresas que ofrecen precios más bajos o planes de financiación atractivos son las que gozan de una ventaja competitiva frente al resto.

b. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

La mayor parte de las empresas que hoy compiten en la industria turística se encuentran ya fuertemente establecidas y en su etapa de madurez. La barrera de entrada al sector es alta, no solo por la gran inversión monetaria que implica ingresar al mismo sino también por la confianza y prestigio que tienen los consumidores hacia determinadas marcas ya consolidadas en el mercado.

c. El poder de negociación de los compradores

Hoy en día el comprador tiene un poder de negociación mucho más alto que hace un par de años. No solo disponen de una gran cantidad de empresas que ofrecen los mismos servicios, sino que las TIC han hecho que los consumidores tengan acceso a mucha más información que antes.

d. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector son múltiples y pueden clasificarse en dos grupos. Por un lado, están quienes proveen complementos para paquetes turísticos, como hospedaje, traslado y excursiones; por otro, quienes ofrecen servicios mayoristas, cuentan con paquetes aéreos y manejan diferentes opciones de aerolíneas. Entre las principales empresas proveedoras de la industria encontramos:

- Mayorista de viajes OLA
- Aerolíneas comerciales y *low-cost*: Aerolíneas Argentinas, LATAM, FlyBondi, Gol, etc.
- Cadenas hoteleras y hoteles: de una a cinco estrellas.
- Empresas de transporte de ómnibus: Chevallier, Flecha Bus, Vía Bariloche, etc.

El poder de negociación que tienen los proveedores es alto ya que existe una gran cantidad de empresas que demandan sus servicios.

e. Productos sustitutos

Las TIC y el crecimiento del comercio electrónico han repercutido fuertemente en el sector turístico, eliminando a agentes que solían hacer de conexión entre proveedores (tales como hoteles, aerolíneas) y los consumidores finales. El Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018 realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico revela que el turismo fue la categoría que registró un mayor número de transacciones *online* (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019).

Estas tecnologías han logrado reemplazar a la agencia de viajes en su rol de intermediario. Por lo tanto, si estas empresas desean asegurar su supervivencia deben saber comunicar a los clientes una propuesta de valor agregado atractiva, como personalización, comodidad y seguridad.

Además, las TIC representan amenazas para el sector de diferentes maneras. Por ejemplo: los viajes de negocios ya no son imprescindibles como solían serlo, siendo que las teleconferencias han conseguido reemplazarlos.

3. Análisis Interno de la Organización

A través de un análisis interno de Lozada Viajes pueden identificarse cuáles son las ventajas competitivas que posee la empresa, entendiendo a estas como las características o atributos de los servicios brindados que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos (Quintero & Sánchez, 2006).

Si bien Lozada Viajes tiene ventajas competitivas internas que le otorgan cierta superioridad en materia de costos, como es la ausencia de stock o los descuentos que consigue por parte de sus proveedores cuando alcanza un determinado volumen de ventas; las principales ventajas competitivas de la empresa son externas.

Lozada ha conseguido posicionarse en la mente de los consumidores a través de la estrategia de diferenciación, la empresa dispone de características que son apreciadas y valoradas por sus clientes. La calidad de los servicios brindados, la atención personalizada, la capacidad de respuesta, la permanente innovación y la mejora continua son algunos ejemplos de los atributos que distinguen a Lozada del resto de las agencias turísticas en el país.

Factores Críticos del Éxito

Los consumidores evalúan el posicionamiento en la industria a través de una serie de factores. Lozada Viajes ha alcanzado una serie de ventajas competitivas en el sector gracias a los Factores Críticos del Éxito (FCE) que la empresa estableció como directrices para conseguir sus objetivos. Analizar los mismos implica identificar qué factores deben funcionar adecuadamente para que la estrategia de diferenciación elegida por Lozada sea exitosa.

Los FCE se encuentran a lo largo de toda la Cadena de Valor, tanto en las actividades primarias como en las de soporte, y son principalmente: la calidad y mejora continua de los procesos, la innovación tecnológica, omnicanalidad, el posicionamiento de marca.

a. Calidad y mejora continua

En el año 2018, Lozada Viajes obtuvo la certificación internacional de calidad ISO 9001. Por lo que la empresa conoce con exactitud los procesos llevados a cabo y cuenta con descripción de puestos, tareas y procesos de forma completa y detallada. La organización cuenta con recursos humanos eficientes y comprometidos que se encargan de planificar, controlar y mejorar de aquellos elementos que hacen al cumplimiento de los requisitos del cliente y la satisfacción de este. Todos estos procesos se encuentran en constante evolución para lograr una mejora continua.

Cabe destacar que Lozada cuenta con dos tipos de clientes, a los cuales les presta diferentes servicios. Por un lado, se encuentran las franquicias, que consumen la marca; por el otro, se encuentran los viajeros, quienes consumen la experiencia de viaje. Ambos se encuentran satisfechos con los servicios brindados por Lozada.

La gran experiencia y trayectoria en el rubro, la claridad que existe respecto a los procesos llevados a cabo en la empresa y la mejora e innovación continua han hecho que Lozada haya alcanzado la excelencia en la prestación del servicio y la satisfacción de sus clientes.

b. Innovación tecnológica

En los últimos años la empresa ha decidido apostar por la innovación y el desarrollo tecnológico con el objetivo de acercarse a generaciones más familiarizadas con las TIC. Lozada Viajes ha invertido en *software*, *e-commerce*, plataformas digitales, entre otras cosas. Sin embargo, la amenaza de la competencia *online* es tan grande que solo con estas acciones no es suficiente. El modelo de negocios de la empresa está obsoleto tecnológicamente y seguir el ritmo de la permanente innovación le resulta muy difícil a la organización. No obstante, es indispensable que Lozada Viajes siga invirtiendo en I&D y sepa adaptarse rápidamente al cambio si quiere sobrevivir en la era de la comunicación y la globalización. La falta de *expertise* tecnológico puede costarle muy caro a la empresa.

c. Omnicanalidad

Lozada viene apostando por el camino de la omnicanalidad, una innovadora forma de hacer negocios y atender al cliente, que la empresa considera que le dará una ventaja frente al resto por 10 años más. Si bien se presentan dificultades para hacer uso de las herramientas tecnológicas, tiene claro cuál es el camino que debe seguir. El Departamento de Marketing de Lozada conoce cuáles son las necesidades de los clientes y las comunica al resto de la empresa. Es así como acaban diseñándose canales que satisfacen mejor esas necesidades como la página

web de Lozada, el 0800 555 LOZADA (6923) para atención a viajeros, el teléfono para atención exclusiva a franquicias, la incorporación de redes sociales, entre otras. La empresa busca que los conectores virtuales estén integrados entre sí y transmitan el mismo mensaje.

d. Posicionamiento de marca

La calidad del servicio brindado no es el único factor que hace a la imagen favorable de Lozada, fundamentalmente en la provincia de Córdoba. El posicionamiento de marca y la publicidad han hecho que los clientes perciban un valor aún mayor. El departamento de marketing de la empresa apuesta por la consolidación de la marca fuera de Córdoba y, de hecho, lo viene consiguiendo. Lozada es la red de franquicias de agencias de viaje más grande del país. Aun así, el seguimiento de la gestión de las franquicias deja mucho que desear.

Por otra parte, Lozada Viajes se ha posicionado en la mente de los consumidores por la calidad de los servicios ofrecidos, la atención personalizada y la financiación exclusiva. Sin embargo, la depreciación de la moneda, la inflación y la inestabilidad económica ponen en jaque esta última ventaja competitiva de la empresa. La mayor parte de los servicios ofrecidos por Lozada cotiza en dólares, por lo que inevitablemente su precio aumenta junto con la devaluación. En un contexto así, la financiación en cuotas se vuelve prácticamente imposible.

Marco Teórico

Existen tantas definiciones de planificación estratégica como autores. Sin embargo, Sainz de Vicuña Ancín (2017) explica esta consiste en definir (hoy) lo que se pretende ser en el futuro, respaldándose en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Puede definirse como una práctica que implica exponer lo que una organización intenta conseguir y cómo se propone hacerlo, considerando el contexto interno y externo (López Trujillo & Correa Ospina, 2007).

Sainz de Vicuña Ancín (2017) hace una distinción entre los conceptos de previsión y planificación. El primero es una de las primeras tareas a realizar en un proceso de planificación y consiste en intentar predecir qué sucederá, mientras que el segundo refiere a la búsqueda de los medios necesarios para construir ese futuro.

La alta dirección se sirve de una herramienta conocida como “plan estratégico”. Esta consiste en la recolección de las decisiones corporativas adoptadas “hoy”, con relación a lo que hará durante el horizonte de tiempo establecido, para volverse más competitiva y poder satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en

la práctica, 2017). Sin embargo, otros autores sostienen que las estrategias pueden surgir desde muy dentro de la organización sin una planificación previa, y no necesariamente debe ser una planeación formal y racional llevada a cabo por los altos mandos (Hill & Jones, 2011).

No obstante, el modelo del proceso formal de la planificación estratégica para la elaboración de estrategias consta de cinco pasos principales: 1) la elección de la misión y las principales metas corporativas; 2) el análisis del entorno competitivo de la organización para identificar oportunidades y amenazas; 3) el análisis interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades; 4) la elección de estrategias basadas en las fortalezas de la organización y el aprovechamiento de oportunidades externas, que, a su vez, corrijan las debilidades y contrarresten las amenazas externas; e 5) implementación de dichas estrategias (Hill & Jones, 2011).

Sainz de Vicuña Ancín (2017) recalca la importancia de este proceso, a pesar de que muchos ejecutivos se rehúsen a implementarlo por diversos prejuicios, presentando los principales beneficios de la planificación estratégica, como son: la mejora en la coordinación de actividades y en la comunicación, la agilización en la toma de decisiones, el proceso de renovación permanente, entre otros.

El autor también señala que la determinación de la cartera de negocio para el futuro es la decisión estratégica ineludible del plan estratégico. Para definirla, las empresas cuentan con diferentes herramientas de trabajo, entre estas la matriz Ansoff (conocida también como matriz de dirección del crecimiento). Sainz de Vicuña Ancín (2003) recomienda utilizar este modelo siempre que la organización se haya fijado objetivos de crecimiento. Además, revela que la misma resulta ventajosa especialmente en Pymes, ya que estas normalmente no cuentan con negocios o productos líderes.

La matriz de Ansoff expone estrategias de crecimiento diferentes, basando su clasificación en el binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad (Sainz de Vicuña Ancín, 2003). De esta manera, el modelo indica cuatro opciones básicas: 1) penetración de mercado; 2) desarrollo del mercado; 3) lanzamiento de nuevos productos; y 4) diversificación (Díaz de Santos S.A., 1998).

El desarrollo de mercado es una estrategia en la cual la organización busca adaptar su cartera de productos actual, por lo general introduciendo algunos cambios en sus características, a nuevas misiones (Ansoff, 1957). Consiste en vender un producto o servicio ya existente en un nuevo mercado, esta estrategia puede implicar la incorporación nuevos usuarios para los

segmentos actuales, la búsqueda de nuevos segmentos o la expansión geográfica (Sainz de Vicuña Ancín, 2003).

Las empresas pueden ampliar su alcance territorial a través de un plan de internacionalización. Este consiste en dirigir los recursos y adaptar la oferta hacia aquellos mercados donde la empresa tiene posibilidades de éxito y mantenimiento a largo plazo. La internacionalización de una empresa puede realizarse mediante diferentes métodos: la exportación, las licencias o la inversión extranjera directa. Sin embargo, más allá de la estrategia escogida, la empresa debe investigar el mercado previamente y elaborar un plan de internacionalización en consecuencia. Estos aspectos son parte del proceso de marketing internacional de una compañía (Posada, 2013).

Desde la década de 1980, el marketing tradicional ha evolucionado en los procesos de internacionalización de las empresas, las cuales están cada vez más interesadas en tener presencia global. Las compañías invierten en el desarrollo de estrategias dirigidas a mercados foráneos. Incluso las empresas prestadoras de servicios han logrado expandirse geográficamente durante este periodo y esto es, en gran medida, gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC) (García Cruz, 2002).

Las TIC han modificado por completo las reglas del mercado. Desde su llegada, la manera de hacer negocios y la gestión del marketing ha cambiado a nivel mundial. Anderson (2009) desarrolla el concepto de *Long Tail* y explica cómo las Internet ha permitido que el mercado de masas se convierta en un mercado de nichos. La evolución de la tecnología permite ahorrar costos de almacenaje y de distribución y, gracias a esto, ya no es necesario concentrar los negocios en unos pocos productos exitosos (Anderson, 2009).

Hoy por hoy, no es el departamento de marketing quien dicta el diálogo en la web, sino los mismos usuarios. La red facilita la búsqueda de información y la conexión entre oferta y demanda (Posada, 2013). Las plataformas digitales permiten a las empresas llegar a un mayor número de clientes, conocer mejor sus preferencias y brindarles un mejor servicio (Slusarczyk Antosz & Morales Merchán, 2016).

Si bien el posicionamiento de una marca en los mercados internacionales está condicionado, en gran medida, por una buena estrategia de comunicación; la interactividad, la flexibilidad y la velocidad del Internet facilitan el diálogo y la innovación en la gestión de marca (Posada, 2013).

En la actualidad, cualquier empresa puede tener presencia global a través de la red y orientar su oferta hacia nichos de mercado específicos, definidos por sus intereses personales y no por su región geográfica. Internet ha permitido a las Pymes ampliar su alcance geográfico sin necesidad de incurrir en grandes inversiones (Posada, 2013).

No obstante, Posada (2013) sostiene que es fundamental que haya un cambio en la mentalidad de las organizaciones a la hora de implementar una estrategia de internacionalización. Las estructuras empresariales deben ser lo suficientemente abiertas y flexibles para poder adaptarse a los nuevos requerimientos de la economía global.

Diagnóstico

Tras haber analizado la situación de Lozada Viajes, se le recomienda a la empresa implementar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados a través de un Plan de Internacionalización.

La principal amenaza que se le presenta hoy a la organización es la caída del turismo emisor argentino. Este factor se encuentra fuertemente ligado al contexto de recesión económica, la permanente devaluación de la moneda y la inflación. En un contexto así la financiación en cuotas, una de las ventajas competitivas de Lozada, se vuelve cada vez más compleja.

Por otra parte, el panorama en la Argentina es muy incierto. La incertidumbre respecto a las futuras imposiciones legales o impositivas que vaya a implementar el próximo gobierno puede afectar el futuro desenvolvimiento de la empresa.

Sin embargo, la creciente cifra de turistas extranjeros en el país se presenta como una gran oportunidad. Lozada puede consolidarse fuera de la Argentina como la agencia de turismo receptivo del país, ocupándose de traer y atender viajeros forasteros, ofreciéndoles siempre un servicio con calidad y atención personalizada.

La propuesta consiste en vender un servicio ya existente, introduciendo una serie de cambios para adaptar la oferta a los nuevos mercados. Implementar un Plan de Internacionalización en la actualidad es mucho más fácil y económico que antes, las nuevas TIC permiten a las empresas ofrecer sus servicios en el exterior sin necesidad de instalarse físicamente allí.

Lozada Viajes está fuertemente posicionada en el país, fundamentalmente en Córdoba. La empresa cuenta con una gran trayectoria en el rubro, un equipo humano comprometido y

capacitado, una amplia cartera de productos, una amplia red de franquicias, entre otras cosas. La certificación ISO 9001 se presenta como una fortaleza, ya que esta le concede prestigio a la empresa a nivel mundial.

Sin embargo, para lograr una imagen favorable fuera del país, Lozada deberá implementar un Plan de Marketing Internacional que se adapte a las necesidades de los nuevos mercados. Internet se presenta como una ventaja en este caso, ya que permite orientar la oferta de la empresa hacia nichos específicos de mercado.

No obstante, el advenimiento de las TIC también puede presentarse como una amenaza, la competencia *online* pone en peligro la supervivencia este modelo de negocio que está obsoleto tecnológicamente. Si bien la empresa ha decidido apostar por la innovación y el desarrollo tecnológico, invirtiendo en *software*, *e-commerce*, plataformas digitales, entre otras cosas, estas acciones no han sido suficientes.

Lozada presenta una falta de *expertise* tecnológico y complicaciones para seguir el ritmo de la permanente innovación. Si la empresa desea exportar sus servicios al exterior, es indispensable que supere estas dificultades y siga invirtiendo en I&D. Fuera de la Argentina el desarrollo tecnológico está mucho más avanzado, la empresa no puede quedarse atrás. Si la empresa busca ser competitiva fuera del país, deberá adaptarse no solo a los cambios tecnológicos sino también a las necesidades de la clientela internacional.

La propuesta consiste en exportar los servicios de manera 100% *online*, no solo por la importancia a nivel mundial que tiene el comercio electrónico en el turismo, sino también porque es más económico. Por lo tanto, los esfuerzos de la empresa deberán estar dirigidos hacia el desarrollo de canales de venta digitales y planes de marketing internacional que se adapten a los nuevos mercados.

Otra fortaleza que se presenta es que Lozada ha decidido apostar por el camino de la omnicanalidad. La empresa busca tener todos sus canales conectados, transmitiendo un mismo mensaje, lo cual resulta crucial si planea implementar esta estrategia.

En definitiva, el Plan de Internacionalización planteado no solo contrarrestará la caída de ventas locales, sino que también obligará a la empresa a invertir en desarrollo tecnológico para volverse competitiva en el exterior, esto la pondrá un paso por delante de sus competidores actuales.

Plan de implementación

Antes de avanzar con la propuesta profesional, es pertinente hacer una revisión de la visión y la misión de Lozada Viajes, como también de sus valores principales. Estos elementos sirven a la organización como lineamientos, por lo que es de fundamental que los mismos estén formulados correctamente.

- *Visión*

“Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”.

La propuesta que se le hace a la organización es la exportación de sus servicios al exterior mediante un Plan de Internacionalización. Por lo tanto, la empresa debería modificar su visión para que la misma se alinee con la estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Así, podría redefinirse la visión como:

“Ser la empresa de viajes que conecte a Argentina con el resto del mundo”.

- *Misión*

“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”.

De aplicarse la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, Lozada debería modificar su misión para que la misma englobe a los clientes extranjeros. Por lo tanto, la misma podría redefinirse de la siguiente manera:

“Impulsar, de manera innovadora y revolucionaria, el desarrollo y crecimiento personal, tanto de turistas latinoamericanos como de los socios franquiciados, a través del mundo de los viajes; ofreciendo un servicio personalizado y de calidad excelente”.

- *Valores*

Entre los valores principales de la organización se encuentran la calidad, la calidez, la creatividad, la integridad, la maestría en el hacer y las relaciones asociativas. Sin embargo, podrían agregarse otros tales como:

- La emocionalidad: Lozada vende a sus clientes una experiencia, en la cual las emociones y los sentimientos forman parte del servicio ofrecido.
- La pasión: dado que el servicio ofrecido está sumamente ligado con la emocionalidad, la pasión enfatiza esos sentimientos. Lozada demuestra

vehemencia por el mundo de los viajes y esta conmoción se contagia a su equipo humano y a sus clientes.

- La innovación: mantenerse a la vanguardia de la innovación, ofreciendo sus servicios a través de múltiples canales de venta.

Objetivo general

“Incrementar las ventas un 30% respecto a 2018 para fines del 2022, a través de un Plan de Internacionalización *online* que permita desarrollar el mercado brasileño”.

Teniendo en cuenta que apuntar a un desarrollo de mercados a nivel global es demasiado pretencioso para una Pyme que nunca ha exportado sus servicios, es que se le aconseja a Lozada empezar por ofrecer sus servicios a turistas brasileños. Una vez desarrollado este mercado podrá dirigirse a otros países de Latinoamérica y, posteriormente, al resto del mundo.

El país elegido para implementar el Plan de Internacionalización es Brasil puesto que, para agosto del 2019, los viajeros cariocas representaron el 25% de los turistas no residentes en la Argentina. Además, el número de viajeros brasileros registró un crecimiento del 9,8% respecto al mismo mes del año anterior y se espera que la cantidad siga creciendo (Secretaría de Turismo, 2019).

La industria turística crece a nivel mundial y Argentina se ha vuelto un destino muchísimo más popular, sobre todo entre los viajeros cariocas. Durante el 2018, la cantidad de turistas no residentes brasileros fue de 1,3 millones (Secretaría de Turismo, 2019) y, ya para el primer semestre de 2019, casi 715 mil turistas brasileros habían viajado a la Argentina (INDEC, 2019). Esto hace presumir que, durante el 2019 la cifra rondará entre los 1,4 y 1,5 millones, lo cual supone un crecimiento anual del 11,5%.

Mediante la implementación de la estrategia, se le propone a la empresa captar un 0,75% del mercado. Estimando que la cantidad de turistas brasileros crezca un 7,5% anualmente, se esperan captar: 11.690 clientes para el 2020, 12.565 para el 2021 y 13.510 para 2022.

Actualmente, Lozada ofrece 12 tipos diferentes de paquetes turísticos dentro de la Argentina. Hoy en día, el precio aproximado por noche es de \$3.790 y, si pasamos este valor a dólares estadounidenses (tomando una cotización a \$65), sería de casi USD 60. La inflación esperada para 2020, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado, es de 40,5% y se estima que la cotización del dólar, para diciembre, ronde los \$88 (BCRA, 2019). Ajustando números, el precio por noche seguiría siendo de USD 60.

Según datos del INDEC, para agosto del 2019, la estadía promedio de estos turistas brasileros fue de 7 noches (INDEC, 2019). Esto significa que, para el 2020, un cliente carioca gastaría unos USD 420.

No obstante, se espera que la venta de paquetes turísticos a clientes argentinos siga decayendo. Si bien la empresa viene registrando en los dos últimos años un crecimiento en la facturación, el aumento se ve distorsionado por la inflación y la depreciación de la moneda.

Si se observa el Estado de Resultados puede verse que:

ESTADO DE RESULTADOS			
	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Total Ventas del Ejercicio	\$ 330.357.648	\$ 285.331.849	\$ 230.265.479
Evolución de las ventas respecto a n-1	16%	24%	
Inflación anual respecto a n-1 (según el INDEC)	46,7%	24,8%	
Evolución de las ventas respecto a n-1 considerando la inflación anual	-30,9%	-0,9%	
Cotización del dólar estadounidense a la fecha del cierre (según el BCRA)	\$ 37,70	\$ 18,65	\$ 15,89
Total Ventas del Ejercicio (en dólares)	USD 8.762.802,33	USD 15.299.294,85	USD 14.491.219,58
Evolución de las ventas respecto a n-1	-43%	6%	
Evolución promedio de las ventas	-37%	2%	

Fuente: elaboración propia (2019)

Evidentemente, tanto la inflación como la devaluación han tenido un impacto negativo en la facturación de Lozada. Por lo tanto, teniendo en cuenta la evolución de las ventas, la depreciación de la moneda, la recesión económica y la inflación; es que se espera que las transacciones locales se reduzcan un 35% en 2020 (con relación al 2018). Sin embargo, analistas del Relevamiento de Expectativas de Mercado esperan que la economía se expanda un 1,7% en 2021 (BCRA, 2019), por lo que se estima un crecimiento de la facturación del 2% anual durante ese año y durante el 2022.

ESTADO DE RESULTADOS				
	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020	al 31/12/2018
Total Ventas del Ejercicio (en dólares)				USD 8.762.802
Venta local estimada	USD 5.925.933	USD 5.809.738	USD 5.695.822	
Venta estimada paquetes turísticos a clientes brasileros	USD 5.674.200	USD 5.277.300	USD 4.909.800	
Total venta anual estimada	USD 11.600.133	USD 11.087.038	USD 10.605.622	
Evolución de las ventas respecto al 2018	32,38%	26,52%	21,03%	
Evolución de las ventas respecto a n-1	4,63%	4,54%		

Fuente: elaboración propia (2019)

En definitiva, desarrollar el mercado brasilero permitirá no solo contrarrestar el impacto de la caída de la venta local sino también aumentar la facturación.

Objetivos específicos

1. Desarrollar una plataforma digital más completa, moderna y personalizada que permita alcanzar las 2 mil ventas *online* para el primer semestre de 2020.

Lozada espera captar el 0,075% de los 1.558.750 de turistas brasileros estimados para el 2020, esto se traduce en unos 11.690 clientes. Durante los primeros seis meses ya se espera haber captado, aproximadamente, un 40% (es decir, entre 4 y 5 mil turistas cariocas). Sin embargo, se debe considerar que, a la hora de comprar un paquete turístico, se hace para dos o tres personas. Por lo tanto, la cantidad de transacciones que deben hacerse para alcanzar el objetivo son unas 2 mil.

2. Alcanzar las 20 mil visitas brasileras en la página web para mediados de 2020, a través de la mejora de la comunicación *online* y la implementación de técnicas de marketing digital.

En base a la cantidad de turistas brasileros que Lozada espera captar para el primer semestre de 2020, se necesitarán técnicas de marketing digital que promocionen la empresa en internet. Estimando que solo el 10% de los visitantes web efectivamente se vuelvan compradores, es que se necesitarán unas 20 mil visitas.

3. Alcanzar los 15 mil seguidores en Facebook y los 6 mil en Instagram para fines de 2020. La idea es generar posicionamiento de marca en Brasil a través de redes sociales.

La organización deberá desarrollar una página de Facebook y una cuenta de Instagram aparte para este nuevo segmento de mercado. Así podrá comunicarse con los nuevos clientes. Actualmente, Lozada Viajes Oficial cuenta con unos 30 mil seguidores en Facebook y 11 mil en Instagram, no es una empresa que preste mucha atención a su presencia en las redes. Teniendo en cuenta que se desarrollará el mercado brasilero de manera 100% *online* y que se generará mucho más contenido para Facebook e Instagram; es que se estima que, en el lapso de medio año, se alcance un 50% de la cantidad de seguidores que tiene Lozada entre su público argentino.

4. Alcanzar un 90% de satisfacción del clientes antes, durante y después de la compra. El grado de satisfacción ha de medirse a través de encuestas vía *e-mail*.

Alcance

Si bien la propuesta estratégica abarca a todos los empleados de Casa Central, el área más involucrada es la de marketing y comunicación, quien estará encargada del posicionamiento de la marca en Brasil.

- Temporal: el desarrollo de la propuesta tiene un horizonte temporal de tres años, comprendiendo el periodo entre diciembre 2019 y diciembre 2022 *ver Diagrama de Gantt en Anexo
- Geográfico: la propuesta se aplicará en la página web de la empresa, por lo que tendrá un impacto tanto en Argentina como en Brasil.

Planes de acción

Objetivos 1 y 2

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	3ros	
Desarrollar una página web de Lozada Viajes incorporando: <ul style="list-style-type: none"> •Función bilingüe •Posicionamiento en Google a través de enlaces y palabras (SEO) •Publicidad en sitios web •Pasarelas de pago •Chatbot con inteligencia artificial •Controles de búsqueda actualizados 	02/12/19	17/12/19	Responsable de brand marketing	Marketing y comunicación	-	Desarrolladores web brasileros. Contactados en la plataforma Workana.	\$120.000 (USD 1.845) *ver anexo 1
Puesta en marcha del sitio web							
Mantenimiento del sitio web	02/01/20	31/12/22					Mantenimiento anual: \$72.000 (USD 1.110) *ver anexo 3
Contratar un traductor español-portugués para trabajar con los desarrolladores del sitio web.	02/12/19	17/12/19	Responsable de brand marketing	Marketing y comunicación	-	Traductor español-portugués	Interpretación gral por 36 horas: \$91.332 (USD 1.405) *ver anexo 4

E-mail marketing. Envío de promociones y newsteler.	02/01/20	31/12/22	Responsable de brand marketing	Marketing y comunicación	-	-	-
Generación de contenido para enviar a los usuarios	02/12/19	31/12/22	Responsable de diseño gráfico	Marketing y comunicación	-	-	-
Generar convenios con bancos brasileros para aumentar las transacciones online	02/12/19	01/06/20	Gerente comercial	Comercial	-	-	-
Capacitación <i>online</i> del personal del área de comercialización de Casa Central para gestionar el nuevo sitio web.	18/12/19	21/12/19	Gerente comercial	Comercial	Aula, librería	A cargo de los desarrolladores web	Incluido con el desarrollo web
Contratación de intérprete español-portugués para hacer de intérprete durante la capacitación. Duración: 3 días, 4 horas.						Traductor español-portugués	Interpretación media jornada por 3 días: \$23.106 (USD 355) *ver anexo 4
Contratar dos vendedores más para el área de comercialización para responder al aumento de clientela y transacciones	01/01/20	31/12/22	Gerente comercial	Comercial	-	-	Salario mensual promedio enero-mayo 2020: \$36.813,90 (USD 355) Total: \$2.650.600,8 (USD: 40.778,47) *ver anexo 2

Objetivo 3

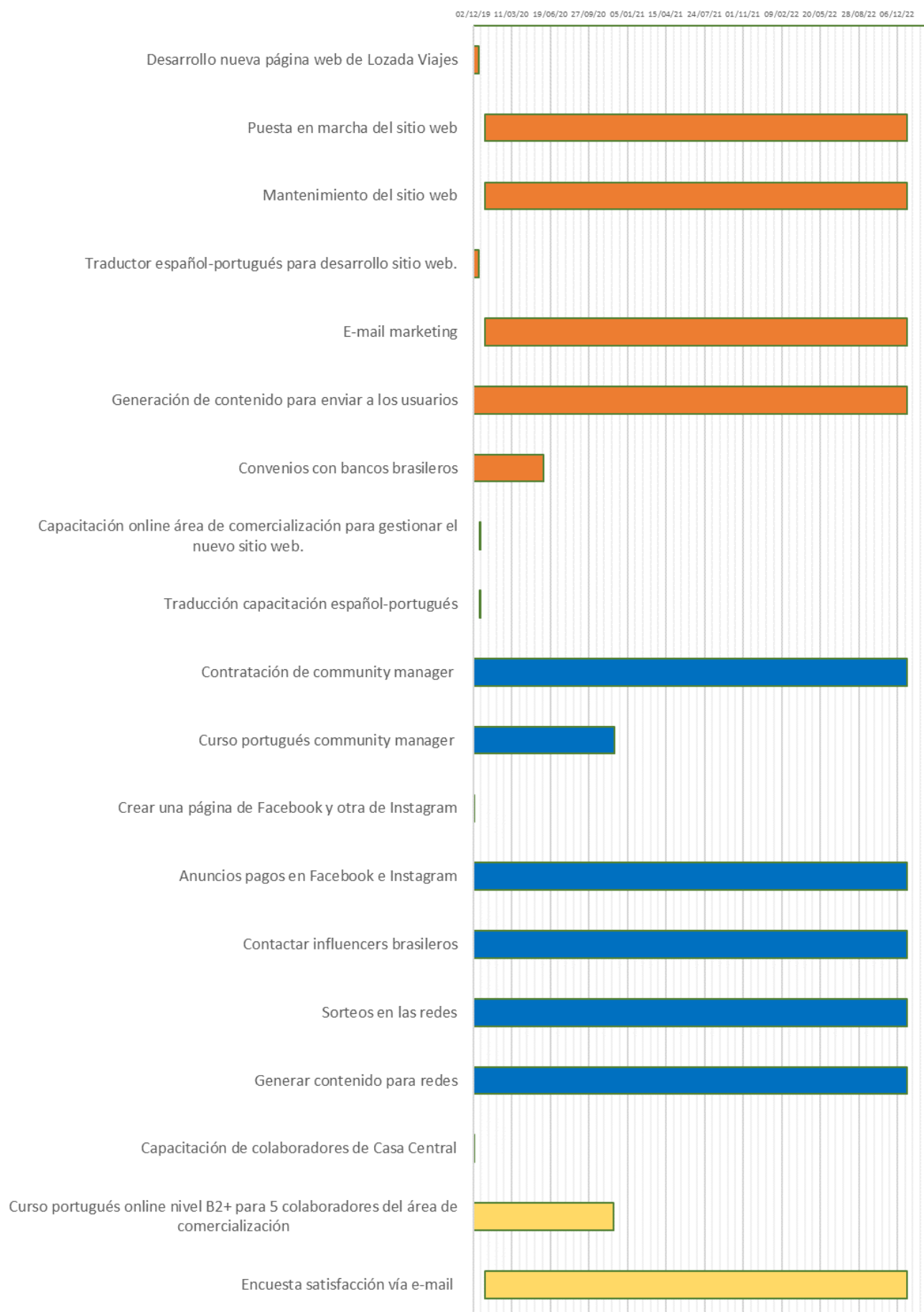
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Descripción
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	3ros	
Contratación de community manager que administre las redes sociales de Lozada Viajes Brasil	02/12/2019	31/12/22	Responsable de brand marketing	Marketing y comunicación	-	-	\$14.800 mensual. Por 36 meses: \$532.800 (USD 8.197) *ver anexo 5
Curso portugués <i>online</i> nivel B2+ para community manager	02/12/2019	2/12/20	Community Manager	Marketing y comunicación	-	Instituto Portugués Online	Cuota mensual: \$2.400. Total: \$28.800 (USD 445) *ver anexo 6

Crear una página de Facebook y otra de Instagram	02/12/2019	03/12/2019	Community Manager	Marketing y comunicación	-	-	Incluido con el desarrollo web.
Promoción de Lozada a través de anuncios pagos en Facebook e Instagram. Llegar a público objetivo.	02/12/2019	31/12/22	Community Manager	Marketing y comunicación	-	-	USD 10.000
Contactar 10 influencers brasileiros que promocionen Lozada entre sus seguidores	02/12/2019	31/12/22	Community Manager	Marketing y comunicación	-	Influencers	Costo por canje: USD 630. Costo total 3 años: USD 18.900
Captar seguidores a través de sorteos en las redes	02/12/2019	31/12/22	Community Manager	Marketing y comunicación	Premios	-	Costo por sorteo USD 1.260. Costo total 3 años: USD - 18.900
Generar contenido permanentemente para subir a las redes	02/12/2019	31/12/22	Responsable de diseño gráfico	Marketing y comunicación	-	-	-

Objetivo 4

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	3ros	
Capacitación de colaboradores de Casa Central para lidiar con el nuevo público. Duración: 4 horas durante 3 días.	02/12/2019	05/12/2019	Gerente general	-	Aula y librería	Asesor comercial (Natalia Frydman)	Honorarios Lic. Administración: \$4.800 (USD 74) *ver anexo 7
Curso portugués <i>online</i> nivel B2+ para 5 colaboradores del área de comercialización. Así podrán comunicarse con los clientes de manera fluida.	02/12/2019	30/11/20	Gerente comercial	Comercialización	-	Instituto Portugués Online	Cuota mensual: \$2.400. Total: \$1440.000 (USD 2.215) *ver anexo 6
Encuesta vía e-mail respecto al servicio adquirido, puntuación del 0 al 5.	02/01/2020	31/12/2022	Gerente comercial	Comercialización	-	-	-

Diagrama de Gantt



Presupuesto

Implementar el Plan de Internacionalización en Lozada Viajes le costaría a la empresa unos USD 149.189.

Presupuesto Plan de Internacionalización		
Objetivos 1 y 2		Costo
Desarrollo nueva página web de Lozada Viajes	USD	1.845
Mantenimiento del sitio web	USD	1.110
Traductor español-portugués para desarrollo sitio web.	USD	1.405
Traducción capacitación español-portugués	USD	355
Incorporación de dos nuevos vendedores	USD	40.778
Total plan de acción	USD	45.493
Objetivo 3		Costo
Contratación de community manager	USD	2.730
Curso portugués community manager	USD	8.197
Anuncios pagos en Facebook e Instagram	USD	30.000
Contactar influencers brasileiros	USD	37.800
Sorteos en las redes	USD	22.680
Total plan de acción	USD	101.407
Objetivo 4		Costo
Capacitación de colaboradores de Casa Central	USD	74
Curso portugués online nivel B2+ para 5 colaboradores del área de comercialización	USD	2.215
Total plan de acción	USD	2.289
Presupuesto total estimado	USD	149.189

En base al Estado de Resultados, se conoce que el margen de utilidad que tienen los servicios que ofrece Lozada es del 25% en relación con las ventas. Los premios que se otorgarían en los sorteos o a influencers tienen un precio al público aproximado de USD 420 por persona, es decir USD 315 de costo.

Considerando que durante el año se otorgaran dos viajes para dos personas para cada uno de los diez *influencers*, el costo de que promocionen a Lozada en sus páginas asciende a USD 12.600. Es decir, USD 37.800 para los tres años. Por otra parte, los sorteos por año serán seis paquetes turísticos a Argentina para cuatro personas. El costo anual sería de USD 7.560, USD 22.680 para el Plan de Internacionalización completo.

Los anuncios en redes sociales se estimaron como un promedio entre lo presupuestado para sorteos e *influencers*.

Por otra parte, le traería a la empresa ingresos “extra” por la incorporación de mercados brasileiros, incrementando las ventas unos USD 15.861.300 a lo largo de 3 años. Sin embargo,

la realidad es que la empresa tiene una rentabilidad del 4%, por lo que el beneficio real sería de USD 634.452.

Estado de resultados						
	al 31/12/2022		al 31/12/2021		al 31/12/2020	
Venta estimada paquetes turísticos a clientes brasileros	USD	5.674.200	USD	5.277.300	USD	4.909.800
Resultado neto (rentabilidad del 4%)	USD	226.968	USD	211.092	USD	196.392
TOTAL				USD 634.452		

Ingreso	USD 634.452
Presupuesto plan internacionalización	USD 149.189
ROI total	325,27%
ROI anual	108,42%

Conclusiones y recomendaciones profesionales

En definitiva, podemos ver que implementar este Plan de Internacionalización de manera 100% digital resulta sumamente beneficioso para la organización, ya que implica la incorporación de un mercado que va creciendo cada vez más, por un costo de inversión relativamente bajo.

Además, la inversión en sorteos, *influencers* y publicidad puede ir aumentando o disminuyéndose según la evolución de las ventas, la época del año y si los directivos observan que el Plan de Internacionalización 100% digital está siendo útil.

Si el plan resulta efectivo, pueden incorporarse otros mercados latinoamericanos, tales como el uruguayo, el chileno, el boliviano, entre otros; y, posteriormente, el resto del mundo.

La industria turística crece a nivel mundial, Argentina es un destino cada vez más popular y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación brindan la oportunidad perfecta para que Lozada Viajes exporte sus servicios, conectando nuestro país con el resto del mundo.

Un aspecto importante para tener en cuenta será la cuestión legal e impositiva. Si bien el desarrollo de la página web será hecho por desarrolladores brasileros, habrá que tener especial cuidado con las regulaciones arancelarias, las normas de calidad que deben cumplirse, entre otras cosas. Deberán adecuarse estos aspectos a los requerimientos de Brasil y, en un futuro, a cada país en particular.

Es muy importante que toda la organización, y sobre todo los altos directivos, tengan en cuenta la importancia que tiene hoy por hoy el marketing y la comunicación digital, el impacto en las ventas es enorme. Implementar una estrategia de internacionalización requiere un cambio en la mentalidad de las organizaciones, las estructuras empresariales deben ser abiertas y flexibles para poder adaptarse a los nuevos mercados. Deben prestar especial atención a las tendencias globales e innovar constantemente.

Si bien el desarrollo de este Plan de Internacionalización involucra primordialmente el área de marketing y comunicación, la organización entera se ve involucrada en el proceso, por lo que todos los sectores deben estar conectados y trabajar en pos del objetivo.

En definitiva, las TIC y el crecimiento de la industria turística deben ser aprovechados al máximo por la organización. Resulta de vital importancia que se siga innovando y apuntado a captar estos mercados extranjeros, pero sin descuidar las ventajas competitivas que han posicionado a la organización en donde está.

Bibliografía

Administración Federal de Ingresos Públicos. (16 de diciembre de 2016). *Resolución General 3819 - Impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales. Régimen de percepción y adelanto de impuesto. Su implementación*. Obtenido de InfoLEG: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/256982/texact.htm>

Anderson, C. (2009). *La economía long tail*. Barcelona: Urano S.A.

Ansoff, I. H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*.

BCRA. (2019). Conferencia de prensa de Guido Sandleris. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

BCRA. (2019). *Cotizaciones por fecha*. Banco Central de la República Argentina. Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha.asp

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Febrero de 2019). *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2018*. Obtenido de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>

Coloma Caturla, G., & Martín Antón, M. G. (2014). *El impacto tecnológico en el comportamiento del consumidor. Una oportunidad para reactivar la economía española*. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. ICADE. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/175/1/TFG000056.pdf>

Díaz de Santos S.A. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García Cruz, R. (2002). *Marketing internacional. Cuarta Edición*. Madrid: ESIC Editorial.

Gómez Orea, D. (2013). *La gestión ambiental en la Empresa. Responsabilidad de productores y consumidores*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00835.pdf>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. Novena Edición. CENGAGE Learning.

INDEC. (junio de 2019). *Estadísticas de turismo internacional. Junio y segundo trimestre de 2019*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_1901FE0C8428.pdf

INDEC. (junio de 2019). *Estimador mensual de actividad económica. Junio 2019*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_192652E45C84.pdf

INDEC. (2019). *Índice de precios al consumidor (IPC). Julio 2019*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf

INDEC. (2018). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Diciembre 2017*. Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_18.pdf

INDEC. (2019). *Índice de precios al consumidor (IPC). Diciembre 2018*. Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_19.pdf

López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas .

Ministerio del Interior, Obras Públicas y Viviendas. (Agosto de 2019). *Resultados provisionales en base a telegramas recibidos (art. 105 C.E.N.). Porcentajes de las agrupaciones políticas expresados sobre votos válidamente emitidos*. Obtenido de <https://www.resultados2019.gob.ar/>

Organización Mundial del Turismo. (2011). *La fuerza del turismo joven*.

Organización Mundial del Turismo. (2016). *El sector turístico ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Turismo responsable, un compromiso de todos*. Obtenido de <https://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Organización Mundial del Turismo. (21 de Enero de 2019). *Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones*. Obtenido de <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>

Ortí, C. B. (2012). *Las Tecnologías de la Información (TIC) en el aprendizaje (tesis de pregrado)*. Obtenido de Valencia: Universidad de Valencia, Unidad de Tecnología Educativa.:

https://www.researchgate.net/profile/Consuelo_Belloch/publication/241765382_LAS_T

ECNOLOGIAS_DE_LA_INFORMACION_Y_COMUNICACION_TIC_EN_EL_APR
ENDIZAJE/links/545231270cf24884d8879fb8.pdf

Posada, V. H. (2013). Internacionalización e Internet: Una nueva mirada al marketing internacional. *El Tecolote*, págs. 51-68.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del Pensamiento Estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, VIII(III), 377-389.

Rava Bursatil SA. (2019). *Rava Bursátil*. Obtenido de <https://www.rava.com/empresas/perfil.php?e=RIESGO%20PAIS>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (22 de Febrero de 2016). *Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC*. Obtenido de [file:///C:/Users/natif/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/natif/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172%20(2).pdf)

Secretaría de Turismo. (2019). *Turismo internacional - Total país*. Obtenido de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5da0bcbedab83283543206.pdf>

Secretaría de Turismo. (2019). *Turismo Internacional Total País*. Buenos Aires. Obtenido de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5c77ff89d83f8656318111.pdf>

Anexo

Índice del anexo

<i>Anexo 1</i>	34
<i>Anexo 2</i>	35
<i>Anexo 3</i>	35
<i>Anexo 4</i>	36
<i>Anexo 5</i>	37
<i>Anexo 6</i>	38
<i>Anexo 7</i>	39

Anexo 1

Presupuestos de desarrollo web profesional ofrecidos por trabajadores independientes Workana, una plataforma de mercado de trabajo freelance y remoto.

WORKANA Contrate Meus projetos Minhas finanças PRO Freelancers

Buscar

Retornar para a caixa de entrada

Propostas recebidas:

- Gutto** Desenvolvimento de e-commerce - Gutto
Olá Natália. Como anda o seu projeto? Cas...
- Matheus V. Desenvolvimento de e-commerce - Mathe...
Boa noite me chamo Matheus, atuo há 6 an...
- TRay Desenvolvimento de e-commerce - TRay
Olá podemos falar um pouco sobre esse pro...
- Evaristo L. Desenvolvimento de e-commerce - Evaris...
Oi tudo bem? Podemos conversar?
- Thales L. Desenvolvimento de e-commerce - Thales...
Olá Natália! Poderia me Falar mais sobre s...
- Thiago Desenvolvimento de e-commerce - Thiago
bom dia

Desenvolvimento de e-commerce ANALISANDO PROPOSTAS

Proposta AR\$ 119.313,32

Prazo de Entrega: À definir
Valor da proposta: AR\$ 119.313,32

Olá!
Estou a disposição para dar seguimento ao seu projeto.
Considerando que as tarefas sejam o que foi descrito, apresento o orçamento para o mesmo.
Caso haja novas necessidades, valores podem ser renegociados.
Conheço bem o tema e já desenvolvi projetos para o seguimento.
Mas para que possamos definir melhor o projeto, preciso conhecer o projeto no estado atual.
21 anos de TI e Gestão da Informação. Acredito poder colaborar.
Melhores detalhes sobre o projeto poderemos conversar e decidir em chat. Sobre o valor, Preciso entender a sua real necessidade ou ver o como a sua proposta pode ser ajustada.

ACEITAR PROPOSTA

Olá Natália.
Como anda o seu projeto? Caso deseje falar sobre le, estou a disposição. Abs. Gutto

Responder mensagem

Por favor, não inclua dados de contato.

Aperte Ctrl + Enter para enviar

Gutto 5★
2 Projetos trabalhados 2 Projetos em TI e Programação 100% Concluídos

Detalhes da proposta

Classificações dos clientes

ACEITAR PROPOSTA

Escreva aqui para buscar

7/11/2019 00:15

WORKANA Contrate Meus projetos Minhas finanças PRO Freelancers

Buscar

Retornar para a caixa de entrada

Propostas recebidas:

- Gutto Desenvolvimento de e-commerce - Gutto
Olá Natália. Como anda o seu projeto? Cas...
- Matheus V.** Desenvolvimento de e-commerce - Mathe...
Boa noite me chamo Matheus, atuo há 6 an...
- TRay Desenvolvimento de e-commerce - TRay
Olá podemos falar um pouco sobre esse pro...
- Evaristo L. Desenvolvimento de e-commerce - Evaris...
Oi tudo bem? Podemos conversar?
- Thales L. Desenvolvimento de e-commerce - Thales...
Olá Natália! Poderia me Falar mais sobre s...
- Thiago Desenvolvimento de e-commerce - Thiago
bom dia

Desenvolvimento de e-commerce ANALISANDO PROPOSTAS

Proposta AR\$ 119.706,93

Prazo de Entrega: 15 dias
Valor da proposta: AR\$ 119.706,93

Boa noite me chamo Matheus, atuo há 6 anos no seguimento de desenvolvimento de sites. Sou especialista em Wordpress, marketing digital, criação de Woocommerce e loja virtual.
Tenho uma Agência de sites do tipo home office, trabalho com crnpj e contrato de serviço, para segurança do cliente, (mas não gero contrato por estar trabalhando dentro da Workana).

***Apresentação do serviço:**

- 1 - Desenvolvimento de Sites e Lojas Virtuais;
- 2 - Sites rápidos e responsivos - 50% dos acessos em média são por smartphones;
- 3 - Inbound Marketing - Sites que convertem cliques em clientes, sites que aparecem e causam impacto;
- 4 - Imagens otimizadas, ou fotos da parte do cliente;
- 5 - Hospedagem gratuita por um ano no modo prático, ou modo expertise para sites específicos;
- 6 - 3 artigos otimizados para SEO para começar, a ser acrescentado outros de acordo com a estratégia do nicho;
- 7 - Páginas otimizadas para SEO com Rich Snippets.

***Plano de desenvolvimento do projeto:**

- ✓Site - Feito em Wordpress;
- ✓Tema - O que for mais adequado ao nicho do site;
- ✓Plugins - Os mais atualizados para as ferramentas de buscas;
- ✓Back-end - Amostras em vídeo se preciso, atualizações, otimizações, limpeza de cache;
- ✓Validação - Métricas afiançar.

Responder mensagem

Por favor, não inclua dados de contato.

Aperte Ctrl + Enter para enviar

Matheus V. 5★
3 Projetos trabalhados 1 Projetos em TI e Programação 33% Concluídos

Detalhes da proposta

Classificações dos clientes

ACEITAR PROPOSTA

Escreva aqui para buscar

7/11/2019 00:16

Anexo 2

Recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/turismo-2019-2020-06-2019-a-05-2020-anexo-a/>

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE LA
ACTIVIDAD TURISTICA C.C.T. 547/08**

De JUNIO/2019 a MAYO/2020

VENDEDOR			
MES	B3 - 2º VENDEDOR		
	BÁSICO	ASIGNACION EXTRAORDINARIA	TOTAL
JUNIO/2019	29.349,03	1.320,71	30.669,74
JULIO/2019	29.349,03	1.320,71	30.669,74
AGOSTO/2019	29.349,03	2.641,42	31.990,45
SEPTIEMBRE/2019	29.349,03	2.641,42	31.990,45
OCTUBRE/2019	33.540,84		33.540,84
NOVIEMBRE/2019	33.540,84		33.540,84
DICIEMBRE/2019	34.861,55		34.861,55
ENERO/2020	34.861,55		34.861,55
FEBRERO/2020	36.182,26		36.182,26
MARZO/2020	36.182,26		36.182,26
ABRIL/2020	37.502,97	880,47	38.383,44
MAYO/2020	38.460,00		38.460,00

Anexo 3

Presupuesto AFX por mantenimiento web profesional. Se toma este precio como referencia.

La inversión

Si tienes cualquier duda con los servicios que te proponemos, puedes contactar con nosotros en cualquier momento.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UND.	TOTAL(\$)
Fase de análisis del proyecto	1	3.000	3.000
Fase de prototipado y diseño de la web	1	6.000	6.000
Fase de implementación	1	6.000	6.000
Puesta en marcha	1	2.000	2.000
Mantenimiento Mensual			6.000

Anexo 4


COLEGIO DE TRADUCTORES PÚBLICOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Colón 168 - Piso 8° - Departamento F - 5000 - Córdoba - República Argentina

Tel: 0351 - 156879597

 E-mail: info@coltrad-cba.org.ar / Web: www.coltrad-cba.org.ar
Noviembre 2019
Honorarios Profesionales - Ley 7843
CLASIFICACIÓN POR IDIOMA

Idiomas	Columnas
Francés, Inglés, Italiano y Portugués	1
Alemán, Holandés	2
Chino, Ruso, Polaco, Yugoslavo, Croata, Japonés, Árabe, Coreano, Hebreo, otros	3

HONORARIOS POR TRADUCCIÓN CON CARÁCTER PÚBLICO (Por foja o fracción¹)

Tipo de documento		1	2	3
Partidas, pasaportes, certificados y demás documentos personales.	Al castellano	\$ 1130	\$ 1365	\$ 1651
	Al idioma extranjero	\$ 1413	\$ 1706	\$ 2035
Programas de estudios, diplomas y demás documentos relacionados con la educación.	Al castellano	\$ 1365	\$ 1653	\$ 1987
	Al idioma extranjero	\$ 1706	\$ 2035	\$ 2545
Certificados analíticos.	Al castellano	\$ 1600	\$ 1837	\$ 2262
	Al idioma extranjero	\$ 1981	\$ 2362	\$ 2850
Poderes, escrituras, testamentos, actas y demás documentos notariales.	Al castellano	\$ 1603	\$ 1890	\$ 2267
	Al idioma extranjero	\$ 1987	\$ 2366	\$ 2840
Papeles de comercio, contratos, balances, estatutos, actas de asamblea/directorio y demás documentos societarios; Estudios y documentos técnicos y científicos; patentes de invención; sentencias, expedientes judiciales, exhortos, oficios y demás documentos de índole similar.	Al castellano	\$ 1938	\$ 2317	\$ 2787
	Al idioma extranjero	\$ 2366	\$ 2840	\$ 3407

¹Se considera foja o fracción a 50 renglones de papel tipo romani. De confeccionarse en cualquier otro formato, la foja estará constituida por el equivalente a 500 palabras o fracción

HONORARIOS POR TRADUCCIÓN SIN CARÁCTER PÚBLICO (Cada 100 palabras o fracción)

Aranceles por palabra (mínimo: importe equivalente a 250 palabras, sin perjuicio de que se trate de un texto de menor extensión).

	1	2	3
Al castellano	\$ 281	\$ 342	\$ 402
Al idioma extranjero	\$ 342	\$ 402	\$ 483

ACTUACIONES ESPECIALES

Desgrabación y traducción de documentos audiovisuales.	\$ 312 por minuto (se estima que 5 minutos de video equivale a 1 hora de traducción)
Corrección final (Quality check).	Entre el 30 y el 50 % del valor de la traducción
Primera corrección de la traducción (cotejo con el original).	Entre el 50 y el 70 % del valor de la traducción

HONORARIOS DE INTERPRETACIÓN GENERAL (valor por intérprete)

Valor por hora (trabajo domiciliario - skype)	\$ 2537
Mínimo por intervención (1 hora con traslados)	\$ 3781
Media jornada	\$ 7702
Jornada completa (8 horas)	\$ 12297
Horas extra	\$ 2366

HONORARIOS DE INTERPRETACIÓN SIMULTÁNEA Y CONSECUTIVA DE CONGRESOS, CONFERENCIAS Y CURSOS

Media jornada	\$ 9266
Jornada completa (8 horas)	\$ 14747
Horas extras	\$ 2838

El trabajo en condiciones más exigentes, como el susurro y la actividad realizada en día feriado, fin de semana y horario nocturno, ameritan un incremento en los aranceles antes expuestos.

Para el resto de las modalidades informales de interpretación (acompañamientos, visitas en fábrica, reuniones informales de trabajo), se aconseja cobrar el honorario correspondiente a tres horas de trabajo, como mínimo, pero cada caso deberá evaluarse según las pausas que se produzcan, la carga de trabajo para los intérpretes, etc.

IMPORTANTE: ESTOS VALORES SON MÍNIMOS Y ORIENTATIVOS

En los valores de traducción al idioma extranjero el idioma de partida siempre es el idioma español. Los honorarios indicados no contemplan lo siguiente:

- Situaciones extraordinarias, como textos de variada extensión o complejidad, formatos distintos de Word, traducción entre dos idiomas extranjeros, etc., para las que se recomienda aplicar un incremento sobre los valores antes sugeridos
- Urgencias, a las que se recomienda aplicar, como mínimo, un recargo del 20 %.
- Copias o agregados de documentos traducidos, firmados y sellados por el mismo matriculado (se aplica, como mínimo, el 30 % del valor del trabajo original).
- Trámites diversos (legalización, apostillado, presentación en organismos, etc.): a criterio del traductor, con un importe mínimo equivalente al valor actualizado de una legalización urgente.

RATIFICACIONES por foja \$ 230
LEGALIZACIONES (Por documento)

En 24 horas	\$ 600
En el acto	\$ 750

NO COBRO POR LO QUE HAGO, COBRO POR LO QUE SÉ.

Los honorarios de los traductores públicos están estipulados por el **COLEGIO DE TRADUCTORES** correspondiente a la jurisdicción en la que se desempeña el profesional matriculado.

Para más información: www.coltrad-cba.org.ar

LOS HONORARIOS ESTABLECIDOS ESTÁN SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO

Anexo 5

Community Manager. Recuperado de:

https://www.tusocialmedia.com.ar/servicios.php?gclid=CjwKCAjw3c_tBRA4EiwAICs8CsS4bd8xUpOv1OD9SYzJVDjjdWBsx7FRzEnEOp4OxNyw0unCHXMgzhoCuj8QAvD_BwE



PLAN EXCLUSIVE 

32 +16 publicaciones de foto
+12 stories +4 videos

GESTIÓN DE INSTAGRAM Y FACEBOOK

- Creación de contenidos 
- Aumenta tus seguidores 
- Incrementa tus ventas 




Marcada presencia en las redes sociales combinando cantidad y calidad de posteos la interacción continúa con tus clientes y el principal foco en **incrementar tus ventas.**

 **\$ARS 14.800** **CONTRATAR**

Anexo 6

Curso *online* de portugués. Uno grupal para empleados y otro personalizado para Community Manager. Recuperado de:

https://www.portuguesonline.com/portugues/argentina/Precios_Portugues_Online.php

Planes de Estudio

Seleccione el curso que mejor se adecue a sus necesidades.

<p style="text-align: center;">Autoestudio</p> <p style="text-align: center;">\$ 580.-</p> <p style="text-align: center;">Por mes</p> <p style="text-align: center;">4 cuotas mensuales sin interés</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Módulos A1.1 y A1.2</p> <hr/> <p style="text-align: center;">4 Meses</p> <hr/> <p style="text-align: center;">40 horas los 2 Módulos</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Campus Virtual 24x7</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Videos reales</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Ejercicios y Gramática</p> <hr/> <p style="text-align: center; background-color: #004a99; color: white; padding: 5px; border-radius: 15px;">Comprar con Tarjeta de Crédito</p>	<p style="text-align: center;">Grupal</p> <p style="text-align: center;">\$ 1325.-</p> <p style="text-align: center;">Único pago</p> <p style="text-align: center;">Por módulo</p> <hr/> <p style="text-align: center;">1 Módulo</p> <hr/> <p style="text-align: center;">5 semanas por Módulo</p> <hr/> <p style="text-align: center;">40 horas por Módulo</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Campus Virtual 24x7</p> <hr/> <p style="text-align: center;">5 Clases Virtuales</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Videos reales</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Ejercicios y Gramática</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Comunidad en Whatsapp</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Examen oral y escrito</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Certificado por Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center; background-color: #004a99; color: white; padding: 5px; border-radius: 15px;">Comprar con Tarjeta de Crédito</p>	<p style="text-align: center;">Personalizado</p> <p style="text-align: center;">\$ 2400.-</p> <p style="text-align: center;">Por mes</p> <p style="text-align: center;">2 cuotas mensuales sin interés</p> <hr/> <p style="text-align: center;">1 Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center;">3 meses por Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center;">60 horas por Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Campus Virtual 24x7</p> <hr/> <p style="text-align: center;">8 Clases Virtuales</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Videos reales</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Ejercicios y Gramática</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Comunidad en Whatsapp</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Libro en PDF</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Examen oral y escrito</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Certificado por Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center; background-color: #004a99; color: white; padding: 5px; border-radius: 15px;">Comprar con Tarjeta de Crédito</p>	<p style="text-align: center;">Carrera Celpe-Bras</p> <p style="text-align: center;">\$ 1990.-</p> <p style="text-align: center;">Por mes</p> <p style="text-align: center;">12 cuotas mensuales sin interés</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Todos los Niveles</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2 meses por cada Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center;">60 horas por Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Campus Virtual 24x7</p> <hr/> <p style="text-align: center;">4 Clases Virtuales x Mes</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Videos reales</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Ejercicios y Gramática</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Comunidad en Whatsapp</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Libro en PDF</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Examen oral y escrito</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Certificado por Nivel</p> <hr/> <p style="text-align: center; background-color: #004a99; color: white; padding: 5px; border-radius: 15px;">Comprar con Tarjeta de Crédito</p>
--	---	--	---

Anexo 7

Honorarios profesionales Lic. En Administración. Diseño y planes de capacitación: \$400 por hora. Recuperado de: <https://archivo.consejo.org.ar/edicon/HonorariosMinimos.pdf>

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Art. 14 - punto 5:

5.5. Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados con el factor humano en la empresa	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Negociación y mediación (por reunión)	200	100	50
2 Mejora de las relaciones interpersonales	250	150	100
3 Técnicas para optimizar equipos de trabajo	700	500	300
4 Asesoramiento en materia de resolución de conflictos organizacionales	800	500	300
5 Estudios y análisis vinculados con los RR.HH.	900	600	400
6 Búsqueda, selección e inducción de personal	remuneración anual/12		
7 Estudio y análisis de remuneraciones	800	600	400
8 Relaciones con el personal y entes vinculados con la relación laboral	600	400	250
9 Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	1200	600	400
10 Diseño y planes de capacitación	900	600	400
11 Gestión del conocimiento y determinación del capital intelectual	600	400	250
