



Universidad Empresarial Siglo 21

Lic En Administración

Planificación Estratégica para mejorar la competitividad y calidad del servicio al
cliente de la empresa Lozada Viajes

Autor: Romano, Enrique

Legajo: VADM09220

DNI: 28.639.625

Carrera: Licenciatura en administración de Empresas

Tutor: Vittar, Carlos

2019

Índice

Introducción	5
Análisis de la situación.....	7
<i>Descripción de la Situación</i>	7
<i>Análisis del contexto</i>	7
• Factores Económicos	7
• Factores políticos	9
• Factores legales.....	9
• Factores sociales	10
• Factores ambientales.....	11
• Factores Tecnológicos	11
Las 5 fuerzas de Michael Porter	14
• La rivalidad entre las empresas que compiten	15
• La entrada potencial de competidores nuevos:	15
• El desarrollo potencial de productos sustitutos:.....	15
• El poder de negociación de los proveedores:.....	15
• El poder de negociación de los consumidores:	15
Análisis FODA	16
Marco teórico	18
1) Desarrollar la visión y la misión estratégica:	18
2) Determinar objetivos:.....	19
3) Crear una estrategia	19

• Estrategia corporativa	19
• Estrategia de negocio	19
• Estrategia funcional u operativa.....	19
4) Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida y	19
5) Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios.....	19
Diagnóstico y discusión	21
Propuesta	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos:	23
Alcance	23
• Alcance de contenido:.....	23
• Alcance temporal:	23
• Alcance en el ámbito geográfico:	23
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Bibliografía.....	34
Anexos.....	36
Anexo 1.....	36

Índice de Tablas

<i>Tabla 1:</i> Análisis Pestel: síntesis.....	12
<i>Tabla 2:</i> Análisis FODA	16
<i>Tabla 3:</i> Metodología.....	17
<i>Tabla 4:</i> Descripción de los planes de acción	24
<i>Tabla 5:</i> Plan de implementación: tareas, y recursos	24
<i>Tabla 6:</i> Diagrama de Gantt.....	26
<i>Tabla 7:</i> Presupuesto Marketing Publicitario.....	28

Resumen

El desarrollo del reporte de caso, se inicia con la aplicación de instrumentos que ayudan a recopilar información y a definir la situación actual de la empresa. A través del análisis del entorno es posible comprender la influencia interna y externa con la que se vincula la empresa, características de la competencia, factores que condicionan la actividad turística, y el estudio de consumidores potenciales. En el capítulo siguiente, se desarrolla el “Marco referencial conceptual”, refiriendo fundamentos conceptuales necesarios para el objeto a estudiar. Establecido el diagnóstico de la organización y el marco teórico, se procede a la definición de estrategias corporativas, de negocio y al desarrollo de la propuesta a mejorar con sus respectivos planes de acción. En el último capítulo, se engloban las conclusiones finales del trabajo y las recomendaciones que contribuyan a la orientación y cumplimiento de la misión de la organización.

Palabras claves: Posicionamiento. Estrategia. Control.

Abstract

The development of the case report begins with the application of instruments that help collect information and define the current situation of the company. Through the analysis of the environment it is possible to understand the internal and external influence with which it is linked, characteristic of the competition, factors that condition the tourist activity, and study of potential consumers. In the next chapter, the "conceptual frame of reference" is developed, referring to the conceptual foundations necessary for the object to be studied. Once the diagnostic organization and the theoretical framework have been established, we proceed to define corporate and business strategies and to develop the proposal to improve with their respective action plans. In the last chapter, the final conclusions of the work and the recommendations that contribute to the orientation and fulfillment of the mission of the organization are included. Key words: Positioning. Strategy. Control.

Introducción

La República Argentina ha sufrido en el último tiempo distintas crisis políticas, sociales y económicas, y con ello ha nacido la necesidad, cada vez más creciente, de contar con herramientas de gestión que provean a las empresas, la toma de decisiones de manera eficiente.

En la actualidad las empresas deben implementar metas que consistan en buenas estrategias empresariales. Esto garantizará su permanencia y posterior crecimiento en el mercado, ya que tendrá los métodos necesarios para la eficacia y eficiencia de sus resultados.

Lozada viajes es una red de franquicias de viajes del país, tiene una trayectoria de más de 31 años, fundada en 1987, por Cecilia Trigo y Facundo Lozada, surgiendo una empresa Pyme tradicional familiar. Primero comenzó con viajes vacacionales y más tarde se sumaron los viajes de negocios para empresas cordobesas. En 2004 se abrieron 3 sucursales, dos en Córdoba y la restante en Buenos Aires, mismo año en el que se desarrollaba el plan de franquicias.

Lozada Viajes se encuentra bajo la gestión de una casa central ubicada en Córdoba y brinda servicios externos de soporte a las franquicias, quienes tienen relativa independencia en algunas actividades diarias. Además de las franquicias, tienen dos unidades de negocios más: venta online y tour operador.

El propósito que persigue el presente Trabajo Final de Grado, es realizar una planificación que sea aplicable a la empresa “Lozada viajes”, para lograr reducir la incertidumbre al igual que los riesgos frente a la situación actual, y posicionar a la empresa Lozada viajes como una agencia de viajes líder en el mercado, fortaleciendo su posicionamiento brindando un mejor servicio a sus clientes, a través del fortalecimiento de sus estrategias comerciales y de gestión.

Como antecedente de investigación, se ha analizado el artículo denominado “Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística”, en donde se detalla que el diagnóstico estratégico integra una técnica que abarca a toda la empresa y su entorno, por lo que al llevarlo a cabo en la empresa turística logra que este alcance una

proyección de futuro en el negocio, desarrollando capacidad competitiva. En el artículo se exponen las experiencias de los autores en la aplicación de un procedimiento para el diagnóstico estratégico de empresas turísticas, elaborado por especialistas del sector (Moya Monteagudo, 2009).

Otro antecedente de investigación que se ha tenido presente para la elaboración del presente trabajo, es un artículo llamado “Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas: un estudio empírico”. El desarrollo detalla las principales diferencias de la gestión estratégica y competitiva de las pequeñas y medianas empresas (MiPyME) familiares y no familiares en la industria turística (Esparza Aguilar, 2009).

Dentro de la profesión del Licenciado en Administración de Empresas, es relevante el tema “Planificación estratégica empresarial”, ya que, en la tarea de administrar un negocio, también se encuentra la de desarrollo e implementación de planes para que las empresas alcancen sus metas empresariales. Todo administrador debe colaborar y alinearse con los objetivos y estrategias de la compañía en la que se desempeña. Crear un plan estratégico, es darle al negocio una herramienta de gestión imprescindible para la supervivencia y posterior crecimiento en el mercado en el que se desarrolle.

Supone un desafío la implementación de un plan estratégico para una empresa turística de gran crecimiento como Lozada Viajes pero con puntos débiles como cualquier organización.

Análisis de la situación

Descripción de la Situación

Lozada Viajes es considerada la agencia de viaje más grande e importante del país, cuenta con una importante red de franquicias, mantiene la creencia en que viajar es una necesidad; en que disfrutar de grandes visitas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias, solos o con familia y amigos, renueva el alma.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión, su gran potencial de referencia está dado en que Lozada Viajes hace 30 años que es empresa y trabaja su marca. Además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta online y tour operador con productos propios. La venta online surge con la idea de alcanzar la omnicanalidad, (es el desafío de conectarlo todo).

Sin embargo, cada franquicia carece de independencia, la operatividad del consumidor *online* está centralizada a la casa central, la razón por la que se centraliza la operatividad del consumidor online y no se deriva a las franquicias es que esto requiere un equipo de especialistas muy costoso.

Igualmente las tareas relacionadas con el marketing y la comunicación se encuentran nucleadas en la casa central y brindan servicios auxiliares y de apoyo a todas las franquicias.

Además, el equipo dedicado a la venta de viajes *online* requiere capacidades distintas al *offline* y un horario de atención diferenciado.

Análisis del contexto

El estudio del contexto de una organización es una tarea clave para lanzar una estrategia corporativa, en este caso se aplica el análisis PESTEL.

- *Factores Económicos*

En los últimos días se conoció la noticia de que la agencia de viajes Despegar.com de origen argentino y que cotiza en la bolsa de New York, compro por U\$27 millones Viajes Falabella. La misma incluye viajes Falabella en Argentina, Chile, Colombia, Perú, más la licencia de uso de la marca por 10 años.

Despegar.com es uno de los competidores directos de Lozada Viajes, ambas empresas con desarrolladas plataformas digitales, ofreciendo servicios similares (Cronista.com, 2019).

Flybondi, la primera low cost que operó en la Argentina, tiene esta Semana Santa 75% más de oferta que el año pasado y el factor de ocupación estimado para esos días es de entre 85% y 90% (unos 35.000 pasajeros entre jueves y domingo). "Tener más propuestas es un gran diferencial -dice su vocera, Lucía Ginzo-. Además, incorporamos al combo la posibilidad de contratar otros servicios como el hotel y el alquiler de autos". Ciudad de Buenos Aires, Bariloche, Iguazú, Corrientes y Córdoba son los destinos más demandados.

Desde JetSmart, el gerente comercial Darío Ratinoff apunta que encaran este período con una ocupación de alrededor del 80% "pareja" en las rutas que la empresa comenzó a volar desde hace una semana desde El Palomar (Mendoza, Córdoba y Neuquén). Iniciaron la preventa en febrero con una promoción de 1000 pasajes a \$1 por tramo con tasas incluidas.

Norwegian, en tanto, no modificó sus promociones para enfrentar Semana Santa; sus vuelos (que ofrecen wifi a bordo) tienen una ocupación media de 70% en los últimos meses y, hasta setiembre, modificará algunas de sus frecuencias porque envió uno de sus aviones a Europa donde, además de comenzar la temporada alta, debió dejar en tierra 18 Boeing 737 MAX. La empresa tiene hoy seis rutas en operación y redujo dos vuelos en Córdoba y uno en Mendoza. Matías Maciel, el voceo, advirtió que en temporada puede haber modificaciones en Salta, Neuquén, Bariloche e Iguazú en función de la demanda (Origlia, 2019).

A fines del mes pasado se dio por concluida la V Edición del Travel Sale en Argentina, una semana de ofertas de turismo de la que participaron 45 agencias de viajes de todo el país, con un 53% más de crecimiento en relación con el año anterior.

El Director de la Comisión de Turismo de la CACE y country manager de Atrápalo, agencia de viajes y turismo internacional, Martín Romano, comentó que si bien la iniciativa surgió hace varios años, al principio costó, porque a diferencia del Hot

Sale, evento del que participan empresas de diferentes rubros, en este sólo entran agencias de viajes”, pero que hoy ya está instalado y se realiza dos veces al año (Lotti, 2019).

La fuerte escalada que en las últimas semanas tuvo la cotización de la moneda norteamericana en nuestro país ha provocado una suba impensada meses atrás en los precios -sobre todo si se observan las previsiones de inflación que se manejaban desde el gobierno nacional-, por lo que todos los sectores vinculados a la economía ven con preocupación esta trepada.

Mejor dicho, casi todos. Para el sector turístico en general, y el de nuestra zona en particular, esta inesperada suba es interpretada como una gran oportunidad de desarrollo y crecimiento, aunque con determinados reparos.

Reconocen que el cambio será positivo, ya que permitirá un mayor ingreso de turismo extranjero y movimiento dentro del país. Algunos aseguran que esta devaluación del peso argentino también implica una mayor inflación y el aumento de costos para los prestadores: podrán llegar turistas que normalmente vacacionan fuera del país, pero por la misma razón también se perderán algunos que normalmente lo hacen en la zona (Guercio, 2018).

- *Factores políticos*

La comisión de Turismo de la Cámara de Diputados, recibió a Foros y Colegios de profesionales de todo el país, con la meta de analizar y debatir el régimen para regular la actividad del agente de viajes en todo el territorio de la Nación. Se afirmó que se fueron convocados distintas asociaciones, agrupaciones, Cámaras de turismo, empresas de turismo. Se planteó la necesidad de una ley que garantice los derechos de las personas cuando compran viajes.

- *Factores legales*

El proyecto de Ley de Agentes de Viajes incluye 27 modificaciones al texto original presentado en el 2016, presentado por el diputado Héctor Baldassi, que perdió estado

parlamentario. Se destacó que hay que accionar una ley que tiene 40 años: Hay nuevas herramientas de compra de turismo, por medio de Internet, lo que antes no existía. Y hoy el 70% de las actividades de turismo tiene que ver con Internet así que hay que aclarar los derechos, ver las obligaciones que tienen las empresas (Julian Macri, 2018).

- *Factores sociales*

Argentina presento la oferta de Turismo LGBT en San Pablo. Exitosa promoción de destinos argentinos que dan la bienvenida a visitantes del colectivo LGBT en la 7ª edición de WTM Latín América, en Brasil.

WorldTravelMarketLatinAmerica, la feria *business-to-business* realizada una vez más en Expo Center Norte de la ciudad de San Pablo, es el evento *business-to-business* (B2B) imperdible de 3 días de duración, que acerca el mundo a América Latina y que promueve Latinoamérica ante el mundo, creando innumerables oportunidades de negocios. Es considerada una de las ferias de turismo más importantes de Brasil y está dirigida al público profesional del trade turístico.

La delegación argentina estuvo encabezada por el Secretario de Desarrollo y Promoción Turística de la Nación, Alejandro Lastra y autoridades del Inprotur. Conformaron además esta comitiva, representantes de empresas y de destinos como la Ciudad de Buenos Aires, El Calafate, Puerto Iguazú, Jujuy, Mendoza, Neuquén, Rosario, Salta, San Carlos de Bariloche, San Martín de los Andes, Tierra del Fuego, Ushuaia y Villa La Angostura y también fueron parte del espacio argentino representantes de hoteles, tour operadoras y atractivos turísticos del país.

La apertura a nuevas inclusiones sociales da altas posibilidades de crecimiento para la industria del turismo. Lozada viajes posee una gran visión con respecto a la adaptación de los servicios que ofrece, vinculando lo que la gente busca y desea (Pulso Turístico, 2019).

En todo el mundo, aun en los países desarrollados, la clase media está en retroceso. No es un proceso nuevo, en Europa ya desde 2013 se habla de la caída de esta franja social motor del consumo.

Pero en la Argentina, que no crece ni genera empleo genuino desde 2011, el deterioro es quizás más evidente. “La clase un cuarto”, la bautizó en su último libro (escrito con su hermano Hugo) el conocido ensayista Vicente Muleiro. Hay quienes sitúan el inicio de ese derrumbe allá por la crisis de 2002. Nunca pudo recuperarse.

Para este sector de la sociedad, arropado bajo la vieja consigna de la “movilidad social ascendente”, la inflación resulta letal ya que cuenta con escasa capacidad para recuperar sus ingresos y mucho menos aquellos que están ubicados en el segmento del trabajo autónomo o informal (Giannoni, 2019).

Este aspecto que se menciona precedentemente es negativo para las empresas de turismo, ya que un alto porcentaje de ventas está destinado a la clase media, media alta.

- *Factores ambientales*

El medio ambiente se ve beneficiado en la comunidad de viajeros, ya que el 72% cree necesario actuar ahora y elegir opciones de viaje sustentables para proteger la Tierra para las futuras generaciones, según reveló el informe anual sobre turismo sustentable que difundió hoy una de las mayores plataformas de viajes del mundo.

El estudio elaborado por *Booking.com*, que abarcó un universo de 18.077 usuarios de 18 mercados de todo el mundo, se realizó entre febrero y marzo de este año mediante una encuesta online a mayores de edad que viajaron en los últimos 12 meses o planean hacerlo en los próximos 12.

El 74% de las personas de entre 46 y 55 años son las que más creen que en la opción sustentable, seguido por un 71% de los *millennials* (GrupoProvincia, 2019).

- *Factores Tecnológicos*

El *carshing* es una de las nuevas figuras en la era digital. El servicio que permite alquilar un auto durante un viaje está cambiando en el mundo y van surgiendo nuevas tendencias. La nueva aplicación que desembarcó en nuestro país el año pasado, permite obtener un auto solo por el lapso necesario: puedes tomar un vehículo en un punto cercano y devolverlo en otro, sin limitaciones de tiempo.

Es muy fácil de usar ya que solo se debe descargar una aplicación a través de App Store o Google Play, registrarse y buscar el auto más cercano a su ubicación (todo de manera gratuita) (Clarín, 2019).

Todos estos adelantos tecnológicos, le dan mayor apertura a las agencias de viajes (en nuestro análisis se nombra a Lozada viajes), ya que cada vez son más las personas que viajan teniendo las herramientas para armar sus recorridos, visitar sitios, alquilar por sus propios medios, gozar de distintas modalidades de pago, entre otros beneficios.

Tabla 1: Análisis Pestel: síntesis

Factores Políticos/Legal	Clima Político	Encuestas publicadas mencionan una paridad para las próximas elecciones, entre el presidente Macri y la ex presidenta Kirchner. Por lo cual se genera un clima de incertidumbre. Impacto negativo.
	Políticas Gubernamentales	El gobierno actual ha perseguido, o por lo menos se jacta de eso, la lucha por la corrupción, la transparencia en las estadísticas y, un libre comercio.
	Iniciativas	Paquete de incentivos con los que buscará impulsar el consumo: Planes Ahora 12, precios esenciales, créditos de ANSES, etc.
Factores Económicos	Dólar	Impacto Negativo. Se espera un dólar de \$50,07 para fin de año.
	Inflación	La inflación interanual del 51,3% que se da en la Argentina es la tercera más alta del mundo. Impacto negativo.

	Tasa de interés	Argentina tiene la tasa de interés más alta del mundo.
	Tendencias	Enfriamiento y crisis de la economía. La carrera inflacionaria acelera su marcha impulsada por la inercia que dejó 2018, la suba del dólar y los tarifazos. Nulas inversiones.
	Deuda Externa (en % del PBI)	La deuda argentina ya se acerca al 97,7% del PBI del país y es la más alta de la región.
	Inversiones	Después de los cambios en la política cambiaria sin rumbo del BCRA y frente a las dudas de un nuevo gobierno, a partir de diciembre de 2019, el mercado actúa con desconfianza y los inversionistas se hallan reacios a invertir en el país.
Factores Sociales/ Culturales	Tasa de desempleo	En 2018, la tasa de desempleo en Argentina fue de 8,9%, y se prevé que esta cifra aumente.
	Distribución del ingreso	Empeora la distribución del ingreso durante 2018. Asimismo, el 10% más rico de la población tuvo, en promedio, ingresos 20 veces mayores al 10% más pobre, durante los últimos meses de 2018. Un año antes la diferencia era 17 veces mayor.
	Calidad de vida	El país se ubica 47 entre los 189 medidos en el Índice de Desarrollo Humano. Pero continúa con grandes diferencias sociales y de género. Argentina, según la ONU, es un país desigual en género y calidad de vida

Factores Tecnológicos	Empleo tecnológico	En Argentina, sobran puestos de trabajo en tecnología. Mientras la era digital sigue generando oportunidades laborales, los puestos quedan vacantes por falta de talento. Para 2020, el 30 por ciento de los trabajos en tecnología quedarán sin cubrir.
	Infraestructura tecnológica	Pese a sus recurrentes crisis y a la falta de inversiones, es el país de América Latina más preparado para afrontar la era de la automatización; grandes desarrollos en robótica e inteligencia artificial
	Tecnología emergentes	La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital.
Factores Ambientales	Impacto ambiente natural y social.	No siempre ha tenido una adecuada planificación el crecimiento turístico, y se ha convertido en un constante deteriorador del medio ambiente natural. Migración, fenómenos de crecimiento poblacional y urbano desordenado, falta de servicios públicos, entre otros condicionan esta variable.

Fuente: Elaboración propia

Las 5 fuerzas de Michael Porter

Las cinco fuerzas de Porter son básicamente un gran concepto de negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, es utilizado por muchas industrias como una herramienta para diseñar e implementar estrategias empresariales.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma.

Se mencionan a continuación las 5 fuerzas aplicadas a la empresa Lozada viajes:

- *La rivalidad entre las empresas que compiten*

La empresa se encuentra inmersa en una industria con muchos competidores, las cuales ofrecen tarifas y servicios similares. Lozada viajes cuenta con ventajas competitivas en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales, como lo es su trayectoria y su alta participación en el mercado.

- *La entrada potencial de competidores nuevos:*

Luego del análisis previo, podemos decir que actualmente hay baja probabilidad de ingreso de nuevos competidores. A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos o servicios de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

- *El desarrollo potencial de productos sustitutos:*

Las presiones competitivas que surgen de los productos/servicios sustitutos aumentan conforme al precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. Lozada trabaja en pos de mejorar constantemente la relación precio-servicio ofrecido, con el fin de disminuir dicha presión por parte de sus competidores. La empresa actualmente cuenta con profesionales del área de Marketing y Ventas que supone un beneficio a lo anteriormente planteado.

- *El poder de negociación de los proveedores:*

Los proveedores de Lozada viajes (mayoristas de viajes y paquetes turísticos, seguros médicos, cadenas de hoteles, aerolíneas, entre otros), son muy competitivos entre ellos y tienen un bajo poder de negociación en la industria del turismo, ya que la empresa puede elegir (evaluando las relaciones precios-servicios) a uno u otro sin alterar la calidad ofrecida.

- *El poder de negociación de los consumidores:*

En este caso el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo, ya que hay muchos oferentes (dentro de la industria del turismo), pero así también muchos demandantes (consumidores finales, empresas, grupos, etc.). Por otro lado, se observa que

la información también es clave para el comprador. Hoy en día internet ha permitido una transparencia antes imposible de imaginar. Los consumidores pueden analizar muchas opciones con gran facilidad antes de efectuar una compra. Pueden conocer precios y opiniones, evaluar ventajas y desventajas de una forma nunca antes vista. Esto les posibilita a los compradores, aún a los más pequeños, un poder de negociación o al menos de comparación muy alto.

Análisis FODA

En base a la información obtenida en las entrevistas, e investigaciones sobre el tema, se efectúa a continuación el análisis diagnóstico FODA:

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensa trayectoria de la empresa dentro de la industria del turismo. ▪ Amplio respaldo y profesionalismo ante sus clientes, proveedores, entidades bancarias, etc. ▪ Contacto rápido y eficiente con sus clientes actuales y potenciales. ▪ La compañía tiene una estructura que agiliza la toma de decisiones y disminuye la burocracia administrativa. ▪ Existen planes de motivación y capacitación permanente a su personal. ▪ La empresa cuenta con flexibilidad a la hora de adaptarse a las situaciones externas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa ha respondido exitosamente al segmento de mercado joven, al que desea atender mediante paquetes de viajes para el turismo juvenil. ▪ Industria turística dinámica. ▪ Reciente llegada de las empresas llamadas “low cost” o de bajo costo a la Argentina. ▪ Fusiones y uniones transitorias de empresas con otras compañías del sector. ▪ Incorporación de jóvenes mediante los programas de beneficios provinciales Plan Primer Paso y Plan de Profesionales. ▪ Posibilidad de vender grandes volúmenes en los días de HOT SALE.
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de seguimiento en la gestión de los franquiciados. ▪ Mercado online de la empresa. ▪ Planificación de la empresa antes los cambios en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensa competencia (muchos competidores ofreciendo servicios y tarifas similares). ▪ Volatilidad cambiaria. ▪ Actualmente la industria afronta una crisis política, social y económica. ▪ Presión fiscal (impuestos nacionales, provinciales y municipales).
---	--

Fuente: Elaboración propia

Metodología

Para efectos del presente estudio, se contemplaron distintos procedimientos a fin de relevar la información necesaria para llevar adelante el diagnóstico de la organización.

Tabla 3: Metodología

Método	Cualitativo
Diseño	Exploratorio
Técnicas	Cualitativas. Directa: Entrevista y Observación.
Fuente	Primaria

Fuente	Secundaria
	Internos y externos: Bibliografía, informes de investigación, publicaciones periódicas y libros, datos comerciales, etc.

Fuente: Elaboración propia

Marco teórico

La planeación estratégica es un proceso multidisciplinario ya que abarca todas las áreas funcionales de las empresas como administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y finanzas, entre otras, para conseguir el logro de los objetivos y metas de la compañía.

La importancia de la planeación estratégica radica en que ante la ausencia de la misma resulta difícil que los gerentes de las pequeñas o grandes empresas sepan cómo organizar a los miembros y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar y dirigir.

Según menciona Palacios Acero (2010) en su libro, sin un plan una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Para Thompson, A. & Strickland, A.J. (2012), el proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia con la declaración de visión y misión de la compañía, continuando con la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo y finalizando con la formulación de las estrategias y puesta en marcha de los programas y planes de acción con su respectivo control y seguimiento.

1) Desarrollar la visión y la misión estratégica:

Para Johnson y Scholes, la visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización (2006). Es el posicionamiento deseado para un horizonte temporal no menor a tres o cinco años. Según Koontz (2004), “la visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?”

La Misión Estratégica es “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes”. Define las actividades actuales y transmite quiénes somos, qué hacemos y dónde nos ubicamos (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012).

2) Determinar objetivos:

El autor David (2017) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, establece que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos deben poseer las siguientes características: alcanzables, comprensibles, cuantificados o expresados en cifras, poseer un horizonte temporal, mantener coherencia con las estrategias de la institución, no han de ser abstractos, deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas, entre otros condicionantes.

3) Crear una estrategia

Las estrategias son necesarias para la compañía como un todo, para cada negocio en particular y para cada parte funcional de cada unidad. Es por ello que existen estrategias a diversos niveles de la organización, principalmente a tres.

- *Estrategia corporativa*
- *Estrategia de negocio*
- *Estrategia funcional u operativa*

4) Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida y

5) Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios.

Aun las estrategias y los programas mejor establecidos se vuelven obsoletas cuando cambia el entorno interno y externo de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático.

La actividad final de evaluación de la estrategia, la toma de medidas correctivas, requiere la realización de cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro mejorando su posición en el mercado.

La puesta en marcha de la planificación estratégica es la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su

crecimiento y sostenimiento a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. Por medio de esta planificación, se busca ayudar a la empresa a tomar el camino seguro hacia la meta por medio de planes, objetivos y estrategias.

Diagnóstico y discusión

Actualmente la industria del turismo y todos aquellos miembros que lucran con esta actividad vienen experimentando una caída sostenida producto de la situación económica financiera que atraviesa el país.

Las agencias de viaje locales que forman parte del sector y que operan en el país han visto reducir sus ingresos fuertemente en el último tiempo. Sin embargo, si se registra un incremento en la llegada de turistas extranjeros como consecuencia de la devaluación y una brusca caída de salida de argentinos del país

Son numerosas las agencias de viajes que operan en el país y que se ven perjudicadas por lo que se hace necesario establecer estrategias coherentes para diferenciar a Lozada Viajes de los demás participantes del sector.

El problema planteado para el presente reporte de caso es la ausencia de estrategias comerciales y de gestión en la empresa Lozada Viajes frente a un horizonte de crisis y de recesión.

El desarrollo del presente Plan Estratégico servirá como modelo de acción para que la empresa pueda afrontar de manera exitosa los cambios que trae consigo este mundo empresarial globalizado y competitivo, logrando una empresa más organizada y competitiva.

En el presente trabajo de investigación se propone establecer un Plan Estratégico para la empresa Lozada Viajes, con el fin de mejorar su perfil competitivo de manera sostenible y rentable.

Se aprovechará la experiencia y conocimiento que la empresa tiene en el mercado como las herramientas online que ofrecen al mercado tecnológico, para poder promocionar los servicios de la empresa y poder tener cobertura nacional e internacional y así poder incrementar su participación y posicionamiento.

Las compañías en la actualidad se enfrentan, más que nunca, al desafío de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en factores sociales, tecnológicos,

económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Resulta fundamental, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambio.

En la situación actual, conseguir y conservar una ventaja competitiva es más difícil que nunca, y el margen de error en la formulación e implementación de un plan estratégico de negocios es cada vez menor

Propuesta

Objetivo General

Mejorar el posicionamiento de la empresa Lozada Viajes en el mercado y su competitividad con otras del rubro turístico, a través del diseño de un plan estratégico para los próximos cinco años.

Objetivos Específicos:

- Optimizar los canales de comunicación interna en la empresa en los próximos dos años para mantener el buen funcionamiento de la organización.
- Perfeccionar el posicionamiento de la empresa en los distintos medios para incrementar la marca a nivel visual fortaleciendo la relación con los clientes.
- Definir asociaciones y convenios con otras empresas y cámaras del sector
- Proponer tareas para el seguimiento de nuevas tendencias y hábitos de consumo.

Alcance

Para el plan de implementación que se propone en este apartado se describe, explica y fundamenta la propuesta, en base a los resultados obtenidos de los análisis complementarios y con el diagnóstico realizado durante la observación y la investigación de la empresa. Esta propuesta aparece como una alternativa para solucionar las falencias detectadas y para identificar las oportunidades que ayudaran a la gestión diaria para esta organización.

- *Alcance de contenido:*

Planificación estratégica para contribuir a mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa.

- *Alcance temporal:*

El estudio se establece para lo que resta del presente año y el periodo 2020-2021.

- *Alcance en el ámbito geográfico:*

Tabla 4: Descripción de los planes de acción

OBJETIVO GENERAL	Objetivos específicos	Metas	Actividades	Tareas
Mejorar el posicionamiento y la competitividad de la empresa Lozada viajes en el mercado turístico.	Describir y proponer tareas que permitirían mejorar los canales de comunicación interna en la empresa Lozada Viajes.	Comunicación efectiva.	Intercambio de novedades y estrategias.	1. Difundir las novedades a todos los puntos de venta, por correo interno. Enviar capacitaciones en Power Point sobre estrategias comerciales, para mantener una comunicación fluida.
	Proponer y establecer tareas que permitirían armar anuncios para dar a conocer la empresa Lozada Viajes.	Aumentar la percepción del nombre de la empresa	Difundir el nombre de la empresa en todos los medios.	2. Armar anuncios digitales, folletería, plotters, volantes, avisos en diarios y revistas, etc.
	Describir y proponer la ventaja de asociarse a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).	Participar en HOT SALE y <i>Ciber Monday</i>	Asociarse al CACE.	3. Verificar los requisitos de asociación CACE, y los plazos para la aprobación de la solicitud.
	Mantener la relación con sus clientes actuales en las redes sociales.	Publicar en las redes sociales imágenes de la empresa.	Interacción con el público.	4. Pedir a los seguidores que compartan imágenes con el nombre de la empresa, para incrementar el número de seguidores que conocen a Lozada Viajes.
	Proponer y establecer, actividades para el armado de promociones de prueba para potenciales clientes, difundiendo la propuesta por las redes sociales.	Publicar en las redes sociales imágenes de los paquetes de promo.	Compartir fotos con los seguidores de los nuevos destinos y promociones.	5. Pedir a los seguidores que compartan y viralicen las imágenes con el nombre de la empresa, y las promociones, para incrementar el número de seguidores que conocen a Lozada Viajes.
	Mejorar el posicionamiento de la empresa en los distintos medios para incrementar la marca a nivel visual.	<i>Newsletters</i>	Difundir la empresa desde email-marketing.	6. Enviar <i>Newsletter</i> a través de correo electrónico con periodicidad mensual.
	Describir y proponer, tareas para el mejoramiento del tráfico de datos y de visitas a la web.	Optimización de la web	Aumentar las visitas del blog de la empresa.	7. Mejorar el posicionamiento del sitio web.

Tabla 5: Plan de implementación: tareas, y recursos

Plan de implementación de tareas				
Tareas	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Recursos Tecnológicos y Técnicos
1. Difundir las novedades a todos los puntos de venta, por correo interno. Enviar capacitaciones en Power Point sobre estrategias comerciales, para mantener una comunicación fluida.	Resp. De Comunicación Institucional	No requiere., se aprovechara el uso de la capacidad ociosa	Oficinas de la empresa, e instalaciones de la misma.	Computadora de la oficina, correo interno.
2. Armar anuncios digitales, folletería, plotters, volantes, avisos en diarios y revistas, etc.	Resp. De Marketing	Recursos propios.	Oficinas de la empresa, e instalaciones de la misma, vehículo de la empresa.	Computadora de la oficina, conexión a internet.
3. Verificar los requisitos de asociación CACE, y los plazos para la aprobación de la solicitud.	Directora Ejecutiva	Recursos propios.	Oficinas de la empresa, e instalaciones de la misma, vehículo de la empresa.	Computadora de la oficina, conexión a internet.
4. Pedir a los seguidores que compartan imágenes con el nombre de la empresa, para incrementar el número de seguidores que conocen a Lozada Viajes.	Resp. De Comunicación Institucional	No requiere, se aprovechara el uso de la capacidad ociosa	Oficinas de la empresa, e instalaciones de la misma.	Computadora de la oficina, capacitación y desarrollo del personal.
5. Pedir a los seguidores que compartan y viralicen las imágenes con el nombre de la empresa, y las promociones, para incrementar el número de seguidores que conocen a Lozada Viajes.	Resp. De Comunicación Institucional	Recursos propios.	Oficinas de la empresa, e instalaciones de la misma.	Computadora de la oficina, conexión a la red de internet.
6. Enviar <i>Newsletter</i> a través de correo electrónico con periodicidad mensual.	Resp. De Marketing	Recursos propios.	Oficinas de la empresa, e instalaciones de la misma, vehículo de la empresa.	Computadora de la oficina, conexión a internet.
7. Mejorar el posicionamiento del sitio web.	Resp. De Marketing	Recursos propios.	Oficinas de la empresa, e instalaciones de la misma, vehículo de la empresa.	Computadora de la oficina, conexión a internet.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Diagrama de Gantt

Tareas	Cronograma de tareas programadas																																						
	Periodo		Cant. en días	Periodo de duración del plan de acción																																			
	Inicio	Fin		2019												2020								2021															
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	04/04/2019	03/06/2019	60																																				
2	15/06/2019	13/09/2019	90																																				
3	20/10/2019	19/12/2019	60																																				
4	20/01/2020	19/05/2020	120																																				
5	21/03/2020	19/06/2020	90																																				
6	02/05/2020	30/08/2020	120																																				
7	03/09/2020	02/11/2020	60																																				

Fuente: Elaboración propia

Tarea 1

Difundir las novedades a todos los puntos de venta por correo interno. Enviar capacitaciones en Power Point sobre estrategias comerciales, para mantener una comunicación fluida.

Establecer y mejorar, los actuales medios internos para lograr una comunicación con los socios, más efectiva, comunicando las nuevas acciones y/o procedimientos, armar PowerPoint con capacitaciones sobre nuevos destinos, modificaciones y/o mejora que se estén realizando en el negocio. Esta tarea estará a cargo de la Responsable de Comunicación Institucional, la Licenciada Carla V.Z. quien deberá verificar la comprensión de los archivos y la lectura de los mismos. Se establece que en el plazo de sesenta días estará concluida la tarea.

En esta actividad no se requiere inversión previa, dado que, se utilizarían los medios que ya posee la empresa, más el uso de la capacidad ociosa que no se estaba aprovechando, se espera que se envíe como mínimo un email mediante el correo corporativo que une todos los puntos de ventas por semana, notificando las novedades, y nuevas tendencias de consumo, o decisiones de la comisión directiva, nuevos desarrollos aplicativos, o también sobre bonificaciones y premios a los empleados.

Indicador:

- Cantidad de capacitaciones realizadas semestralmente.
- Numero de respuesta positiva o consultas a los correos.

Tarea 2

Armar anuncios digitales, folletería, plotters, volantes, avisos en diarios y revistas, etc., a cargo de la Responsable de Marketing la Licenciada Camila W.

Establecer y armar campaña de anuncios utilizando los medios digitales para incrementar la visibilidad de la empresa en la sociedad.

Para promover los programas promocionales, ofertas puntuales, canales de distribución alternativos, prioridad en el lanzamiento de combos para clientes habituales, y más excursiones en los paquetes dando de ese modo un mayor valor agregado al servicio. En un plazo de noventa días

deberá presentar los resultados obtenidos. A continuación se detalle el presupuesto para realizar la gestión de anuncios;

Tabla 7: Presupuesto Marketing Publicitario

Presupuesto de Marketing Publicitario Anual				
Concepto	Precio Unit.	Cantidad	Total	% de la Inversión
Banners	\$ 1.633,50	77 Unidades	\$ 125.779,50	11%
Mailing	\$ 2.353,00	Abono mensual	\$ 28.236,00	2%
Revistas	\$ 1.560,00	Abono mensual	\$ 18.720,00	2%
Periódicos	\$ 40.000,00	Mensual	\$ 480.000,00	40%
Carteles y Plotter	\$ 1.500,00	77 Unidades	\$ 115.500,00	10%
Volantes/folletos	\$ 350,00	77 Packs de 500 Unid	\$ 26.950,00	2%
Flyer	\$ 240,00	300 Pack de 300 Unid.	\$ 72.000,00	6%
Tarjetas	\$ 690,00	77 Packs de 500 Unid.	\$ 53.130,00	4%
Fotos para compartir en redes sociales	\$ 699,00	48 unid. (a razón de 1 fotos por semana durante un año)	\$ 33.552,00	3%
Obsequios de papelería kit Lapicera +Anotador	\$ 15,00	16000 Unidades para todos los puntos de venta.	\$ 240.000,00	20%
TOTAL			\$ 1.193.867,50	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta tarea requiere de una inversión anual en la visibilidad de la marca, lo que se busca con ella es mantener el prestigio de la firma Lozada en la mente del consumidor, y mantenerse presente a la vista de todos los competidores.

Indicador:

- Inversión en publicidad periodo $i+1$ / Inversión en publicidad actual

Tarea 3

Verificar los requisitos de asociación Cámara Argentina de Comercio Electrónico, y los plazos para la aprobación de la solicitud.

Los requerimientos para asociarse a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) para poder participar en los HOT SALE del 2019, comienzan con la asociación de la empresa a través de la plataforma en cuatro simples pasos, y seleccionando un costo de membresía anual, una comisión directiva analiza los pedidos de asociación y luego asigna una categoría dependiendo del tipo de empresa, uno de los requisitos es que la empresa venda online desde su página web, para las empresas de las provincias realizan un 25% de descuento sobre las cuotas anuales.

Tanto el Ciber Monday como el Hot Sale, son acciones impulsadas por Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) donde las empresas socias pueden participar del evento y así ofrecer promociones y descuentos exclusivos en sus productos y servicios.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico organiza el 4to e-Commerce Go, en la Provincia de Córdoba se llevara a cabo en Junio 2019 un evento para hacer crecer la industria del Comercio Electrónico en todo el país. De esta tarea se ocupara la Directora Ejecutiva, la Licenciada Julia P.M, se espera que logre culminar con la tarea en un periodo de sesenta días como máximo.

El costo anual depende de la evaluación que realice la Comisión Directiva de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, quien de acuerdo al número total de empleados que posea la empresa establecerá una categoría con un importe a pagar (Ver Anexo 1).

La empresa podría estimar un máximo de \$ 30.000, luego de completar el formulario de inscripción se recibe una respuesta en un plazo de veinte días hábiles con la categoría asignada, y con acceso a los eventos de descuentos y ofertas.

Indicador:

- Ingresos por Ventas año próximo / Ingresos por Ventas año actual.

Tarea 4

Pedir a los seguidores que compartan imágenes con el nombre de la empresa, para incrementar el número de seguidores que conocen a Lozada Viajes.

Conseguir que compartan contenidos en redes sociales de la empresa y que se viralice utilizando las siguientes técnicas:

Hacer la típica pregunta a la gente de qué prefieren o qué le gusta más y que respondan con “me gusta” o “compartir” (Facebook) o en Twitter. Pedir a los seguidores que compartan algunos de los contenidos de Lozada Viajes, vacaciones, sucursales, experiencias, seguro que algunos se suman a esta iniciativa.

Pedir a los seguidores que compartan algunos de los contenidos de Lozada Viajes, con sus contactos. Para esta iniciativa se utilizaran en la semana dos horas diarias durante ciento veinte días para incrementar y dar a conocer más la empresa en las redes sociales.

Esta tarea estará a cargo de la Responsable de Comunicación Institucional, la Licenciada Carla V.Z.

Tarea 5

Pedir a los seguidores que compartan y viralicen las imágenes con el nombre de la empresa, y las promociones, para incrementar el número de seguidores que conocen a Lozada Viajes.

Existen en la web muchas herramientas gratuitas que permiten crear contenido, armar publicaciones, folletos, y otros de forma gratuita sin costo como Piktochart, tiene plantillas para crear infografías, de manera gratuita y sin necesidad de contratar a un experto.

Las infografías hacen parte de los contenidos que más se comparten en sitios web y redes sociales. Existen herramientas, que dispone de plantillas gratuitas y ampliamente editables, se pueden agregar herramientas como mapas interactivos, gráficos, videos e hipervínculos con los que los usuarios pueden interactuar al hacer clic, otra herramienta que se puede utilizar de forma gratuita es Canva es una herramienta que te permite crear imágenes con tamaños específicos para tu sitio web o para redes sociales.

Esta herramienta permite trabajar usando una gran variedad de elementos gratuitos, como íconos, formas o vectores. Incluso, puedes subir imágenes propias para utilizarlas como fondo. Un punto a favor de Canva es que, aunque exportes tu imagen, siempre tienes la posibilidad de editar la misma pieza. Esta tarea estará a cargo de la Responsable de Comunicación Institucional, la

Licenciada Carla V.Z. deberá realizarla en un plazo máximo de noventa días, se estima que por la gestión realizada debería gratificarla con un máximo de \$ 8.000, en compensación por sus esfuerzos.

Indicador:

- Variación porcentual en la venta de paquetes promocionales

Tarea 6 y Tarea 7

Enviar Newsletter a través de correo electrónico con periodicidad mensual.

Mejorar el posicionamiento del sitio web.

La newsletter es uno de los métodos de publicidad más utilizados en el marketing online, son publicaciones digitales periódicas que se envían a través del correo electrónico, a distintos usuarios de la red con una frecuencia mensual, incluye novedades de la empresa de servicios, y de la propia marca de la empresa. Existen páginas, que permiten a las empresas crear sus propios newsletter en forma gratuita, permiten enviar hasta 75.000 emails al mes, y gestionar unos 15.000 contactos nuevos, mediante email-marketing. Es una de las fuentes más grande de tráfico a tu web o blog, mejora el posicionamiento de la página web de cualquier empresa. Se estima que por la gestión realizada se debería gratificarla con un máximo de \$ 11.000, en compensación por sus esfuerzos, la tarea estará a cargo de la Responsable de Marketing la Licenciada Camila W.

Indicador:

- Variación porcentual ventas online año $i+1$ / año i .

Conclusiones

En la actualidad, los cambios que ha traído consigo el fenómeno de la globalización a la industria del turismo, han generado la necesidad de adaptar sus estructuras a las nuevas formas de comunicación, comercialización y relación con los clientes. Debido a esto, es posible brindar un mejor servicio al cliente más personalizado, automatizado y a la altura de sus requerimientos.

El principal objetivo a plantear es posicionarse en el mercado local, nacional e internacional mediante acciones de publicidad y promoción, participación en ferias, alianzas estratégicas, programas para mejorar los canales de comunicación interna y externa, entre otras acciones que ayudarán al desarrollo de la organización, mejorar su visibilidad en el público, captar potenciales clientes y crecer en los próximos años.

Para poder dar cumplimiento al objetivo, se hizo foco en la realización de una planificación estratégica cuya misión es organizar y orientar las actividades de la empresa hacía campos que conlleven a un crecimiento y rentabilidad.

La planificación fue estimada en un periodo de cuatro años, en los cuales se diagramaron una serie de fechas con las tareas a cumplir. Con el desarrollo de este plan de acción, se seguirán de cerca las tendencias de la industria, se compartirá contenido digital, visualizando promociones y nuevos destinos y paquetes con los consumidores.

También se espera que sea capaz de utilizar medios de contacto online como bien para aumentar el contacto con potenciales clientes.

En los próximos meses, se espera la contratación de un servicio de profesionales para desarrollar una aplicación móvil, como ya lo hizo la competencia.

Argentina como tantos otros países, está siendo atravesado por revoluciones en el consumo, los nuevos consumidores se han convertido en consumidores inteligentes. Por ese motivo se propuso la implementación y el uso del marketing digital como estrategia comercial.

Los consumidores se informan permanentemente antes de adquirir cualquier servicio. Antes de tomar la decisión de compra consultan con sus amigos o familiares, por ello es importante mantener relación con los clientes habituales en las redes sociales. Sus opiniones son compartidas por sus contactos y potencian el nombre de la empresa, por eso hay que seguir apostando a darse a conocer en esos medios.

Las alianzas y convenios con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y otras empresas del sector turístico, permitirán la participación de la empresa en eventos de venta mundial, como *HotSale* y *CyberMonday*, incrementando su participación y posicionamiento.

Internet es una herramienta indispensable, más que un medio de comunicación, se ha convertido un canal de distribución y un entorno de interacción con el mundo.

En el contexto actual se hace necesario aprender a usar las herramientas y las técnicas de ventas para ofrecer servicios en otros canales.

Recomendaciones

- Se le sugiere a la empresa que aplique las estrategias del marketing digital, de analítica web, y todas aquellas capaces de poder mantener un panorama estratégico adaptado al entorno cambiante.
- Se aconseja llevar a cabo un Plan de Desarrollo Profesional calificado donde se realicen planes de capacitación y motivación para los empleados. También incorporar viajes estudiantiles como un nuevo servicio que le permita abrirse hacia nuevos mercados.

Entre las recomendaciones, será de vital importancia realizar un seguimiento de los resultados obtenidos en cada una de las áreas, con el objetivo de poder medir las mismas a través de los indicadores de gestión.

Bibliografía

- Clarín. (17 de 04 de 2019). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/viajes/funciona-carsharing-nueva-tendencia-viajeros-disponible-argentina_0_3Jpv4mgqk.html
- Cronista.com. (16 de 04 de 2019). *Cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Despegar-compro-Viajes-Falabella-por-us-27-millones-20190415-0007.html>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Esparza Aguilar, J. &. (2009). Redalyc.org. *Revista Escuela de Administración de Negocios*,.
- Giannoni, W. (10 de 04 de 2019). *La Voz* . Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/clase-media-argentina-sigue-en-descenso>
- GrupoProvincia. (27 de 03 de 2019). *Grupo Provincia*. Obtenido de <https://www.grupolaprovincia.com/economia/el-director-del-howard-johnson-de-argentina-anuncia-inversiones-en-hoteles-por-us-40-millones-251869>
- Guercio, H. (06 de 2018). *La Nueva.com*. Obtenido de <https://www.lanueva.com/nota/2018-6-24-7-5-38-informe-especial-la-suba-del-dolar-le-conviene-al-sector-turistico>
- Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gutierrez, M. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid.
- Julian Macri. (20 de 09 de 2018). Obtenido de Reportur: <https://www.reportur.com/argentina/2018/09/20/ley-agentes-viajes-regulacion-agencias-proteccion-del-turismo-nacional/>
- Lotti, F. (28 de 03 de 2019). *Diario El Popular*. Obtenido de <https://www.diariopopular.com.ar/general/alivio-frente-la-crisis-agencias-turismo-vendieron-un-53-mas-que-2018-n389548>

- Moya Monteagudo, Y. (2009). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística. *Retos Turísticos, Universidad Central ìMarta Abreuî de Las Villas.*
- Origlia, G. (16 de 04 de 2019). *La Nacion.* Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/lineas-aereas-ocupacion-promedio-80-semana-santa-nid2238842>
- Palacios Acero, L. C. (2010). *Direccion Estrategica.* ECOE Ediciones.
- Pulso Turistico. (10 de 04 de 2019). *pulsoturistico.com.ar.* Obtenido de http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=11455&titulo=Argentina-presento-oferta-de-Turismo-LGBT-en-San-Pablo
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* ESIC Editorial.
- Thompson, A. , & Strickland, A.J. (2012). *Adminsitracion Estrategica .* Mexico: MC Graw Hill.

Anexos

Anexo I

Costos membrecía Anual
ARS \$68.800 Grupo empresario
ARS \$40.000 Empresas grandes
ARS \$26.400 Empresas medianas
ARS \$10.800 Empresas pequeñas
ARS \$4.600 Emprendedores

Fuente: Elaboración propia en base a presupuesto