



Trabajo Final de Graduación  
“Planificación Estratégica para Lozada Viajes”

Autor: Juan Celia Analía

DNI: 24.974.695

Número de legajo: ADM04650

Carrera: licenciatura en Administración

(2019)

## ÍNDICE

Introducción .....	5
Análisis de Situación.....	7
Pestel .....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. ....	11
Poder de negociación de los compradores o clientes. (Bajo).....	11
Poder de negociación de los proveedores o vendedores. (Baja) .....	11
Amenazas de nuevos competidores entrantes. (Alta) .....	12
Amenazas de productos sustitutos. (Baja) .....	12
Rivalidad entre competidores. (Alta).....	12
Análisis Interno .....	13
Marco Teórico.....	15
Planificación Estratégica .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	18
Propuesta de Aplicación.....	19
Nueva Misión .....	19
Nueva Visión.....	20
Valores Propuestos .....	20
Políticas Generales .....	20
Objetivos Corporativos .....	21

Objetivos específicos .....	22
Objetivo 1 .....	22
Objetivo 2.....	24
Objetivo 3.....	24
Plan de Acción .....	25
Táctica.....	27
Presupuesto .....	28
Diagrama de Gantt .....	30
Retorno de la Inversión .....	31
Conclusión.....	32
Recomendaciones profesionales .....	33
Bibliografía .....	34
Anexo .....	37

### **Tabla de Ilustraciones**

Ilustración 1. Plan de Acción. Fuente: elaboración propia.....	28
Ilustración 2. Plan de Acción. Fuente: elaboración propia.....	28
Ilustración 3. Cuadro Presupuesto. Fuente: Elaboración propia.....	30
Ilustración 4. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.....	31
Ilustración 5. ROI. Retorno de Inversión. Fuente: Elaboración propia.....	33

## Resumen

En el presente trabajo se desarrolló una planificación estratégica para la empresa Lozada Viajes, cuya casa central se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba. Después de analizar la información brindada por la institución, observando sus fortalezas y debilidades así también como las amenazas y oportunidades que el mercado en que se encuentra ofrece, se detectó la oportunidad de realizar una nueva Unidad de Negocios “gestión de visas”, unificando una vez más todas las franquicias que la organización posee a lo largo de todo el país.

Para lograr dicho objetivo se planificó adicionar 2 nuevas oficinas, una en la casa central en la provincia de Córdoba y la otra en la sucursal que la empresa tiene en Capital Federal, ambas abocadas a dicha actividad, gestionar las visas que requieren los distintos países para que los argentinos puedan ingresar a los mismo, para todas las sucursales y franquicias de Lozada viajes.

La etapa más importante fue reformular la nueva misión y visión, así como el trazado de los objetivos. Se propuso un objetivo estratégico para incrementar las utilidades en un periodo de tres años, con objetivos específicos para el cumplimiento de los mismos. Para lograrlo se planificaron planes de acción para cada uno de ellos, y luego a través de un diagrama de Gantt, se plasmó el tiempo en que los mismos serán llevados a cabo.

Finalmente, a través del indicador ROI se evaluó el proyecto de inversión obteniendo un retorno de \$3.14 esto significa que, por cada peso invertido, se recupera \$3.14, siendo esto un beneficio favorable para Lozada Viajes.

Palabras claves: planificación estratégica; Unidad Estratégica de negocios, utilidad, estrategia de diferenciación.

## **Abstract**

In the present work a strategic planning was developed for the company Lozada Viajes, whose headquarter is located in Córdoba city. After we analyzed the information given, we observed its strengths and weaknesses and also its threats and opportunities that the market in which it is located offers. The opportunity to develop a new Business Unit was detected, “Visa Management”, once again unifying all the franchises that the organization has throughout the country.

In order to achieve this objective, it was planned to add two new offices. One the headquarter in Córdoba and the other located in Buenos Aires. Both offices, will be working to manage the visas required by different countries, so Argentines can enter them, for all branches and franchises of Lozada Viajes.

The most important stage was to reformulate the new mission and vision, as well as the tracing of the objectives. A strategic objective was proposed to increase profits over a period of three years with specific objectives to fulfill them. To achieve this, action plans were planned for each of them, and then through a Gantt chart, the time in which they will be carried out.

Finally, through the ROI indicator the investment project was evaluated, obtaining a return of \$3.14. This means that, for each peso invested, \$ 3.14 is recovered, being this a favorable benefit for Lozada Viajes.

Keywords: strategic planning; Strategic Business Unit, utility, differentiation strategy.

## **Introducción**

El presente trabajo final institucional de grado de la carrera licenciatura en administración, se realizará mediante la metodología de reporte de caso bajo la implementación de una planificación estratégica en la empresa Lozada Viajes, dedicada a la Industria del turismo, cuya casa central se encuentra en la localidad de Córdoba Capital.

Los orígenes de esta empresa dedicada al turismo se remontan al año 1987, cuando Cecilia Trigo de Lozada junto a su marido Facundo Lozada deciden abrir dicha agencia de viajes, una empresa familiar, cuyo principal objetivo siempre fue conquistar la excelencia.

La Empresa es liderada por Juan Cruz Lozada siendo el mismo el presidente de esta. Lozada Viajes cuenta con tres unidades de negocios importantes, entre ellas la venta online, tour operador con productos propios y la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, contando con más de 80 locales franquiciados ubicados en 12 provincias. Desde la casa Central cada franquicia Lozada es apoyada en la comercialización de sus productos, marketing, administración y gestión comercial.

Después de hacer un análisis de toda la información brindada por la firma, se detectó una oportunidad, una nueva unidad de negocio, el departamento de “gestión de visados”. Si se analiza Lozada Viajes y todas sus franquicias, hoy no cuentan con un sistema para gestionar las visas que requieren los argentinos para distintas partes del mundo, como EEUU, Canadá, India, Australia, Cuba y China. La empresa terciariza este servicio que hoy es tan necesario al momento de iniciar un viaje a estos países. Teniendo en cuenta que el pasajero debe brindar al tramitador información confidencial como lo es sus estados bancarios, todos sus datos personales, (lugar donde vive, teléfono, hijos etc.) y tarjetas de créditos entre otros, esta sería la mejor forma de mantener resguardada toda la información personal de los mismos.

Si Lozada Viajes contara con este departamento en su Casa Central podría brindar este servicio a todas sus franquicias de una forma segura, y rápida. Rápida ya que todas las embajadas se encuentran en Capital Federal donde Lozada Viajes tiene una de sus más grandes sucursales pudiendo lograr un trabajo de forma conjunta, eficaz y eficiente. Más aún cuando se tiene en conocimiento que proyecta ambiciosamente tener 200 Casas Lozada operando para el año 2022.

Por todo lo mencionado, el objetivo de esta nueva unidad de negocio es lograrlo a través de una planificación estratégica, tomando esta nueva unidad de negocio como un proceso de satisfacción del cliente, una oportunidad de crecimiento adicional. (Kotler, 2012)

Concluyendo se elige una estrategia de enfoque, en la cual la empresa va a centrarse en un segmento del mercado, buscando satisfacer sus necesidades, aumentando el volumen de dicho servicio, y mejorándolo con respecto a sus competidores. La empresa se diferencia por atender las necesidades de un mercado-meta específico.

Como antecedente se puede mencionar a [CAP270](#) una empresa que tramita visas, a la cual están asociadas más de 1000 agencias de viajes, funcionan como un anexo en el servicio dentro de las páginas de los operadores o agencias. Juan Toselli International Tous ofrece sus servicios en su página web, la empresa ofrece salidas grupales a distintas partes del mundo, siendo su fuerte los viajes de quinceañeras a los parques de Disney. CAP270 le brinda una forma segura y rápida para organizar los visados de cientos de adolescentes. (CAP270, s.f)

## **Análisis de Situación**

### **Pestel**

#### **Político.**

Industria del turismo es un sector muy golpeado los últimos años, siendo este último el más notorio debido a que es un año de elecciones, generando mayor incertidumbre en este mercado. Datos interanuales del Indec nos muestran que el turismo emisor (salida de turistas residentes al exterior) disminuyó un 20,3% respecto al año pasado. Sí debemos destacar que los países de destinos de estos turistas fueron en un gran porcentaje Canadá, Estados Unidos y China entre otros, cuyos objetivos fueron viajes de placer y negocios. (INDEC, 2019)

Cabe resaltar las relaciones bilaterales que tiene el gobierno argentino con el gobierno chino y Estadunidense. Teniendo las mismas como objetivos primordiales fomentar el comercio, las inversiones y multiplicar el turismo en ambos países. Esto se puede lograr haciendo más flexibles las leyes migratorias y requisitos de visados.

La Embajada de Argentina en China promueve las exportaciones nacionales, apoyando a las mismas para que logren su expansión tanto las argentinas en el mercado chino como las empresas argentinas obtengan sus productos importando de dicha Nación.

Una de las formas en que se realiza este intercambio es a través de las grandes ferias que se realizan en las distintas ciudades como lo es la [Feria de Cantón](#) a la cual asisten miles de personas de todo el mundo. (CHINA IMPORT AND EXPORT FAIR, s.f.)

#### **Económico.**

El turismo es una de las actividades económicas más importantes de nuestro país, generadora de fuente de trabajo. Pero debemos de tener en cuenta que el turismo emisor requiere de la



moneda dólar para visitar los distintos países ya que todos se unifican en la misma al momento de llevar divisas al extranjero. Hoy es uno de los sectores más golpeados por los grandes cambios que suscita diariamente el valor del mismo, sin poder predecir su apertura o cierre en el mercado cambiario. Esta inestabilidad cambiaria produce una aceleración de la inflación

El índice de salarios total registrado acumula en los últimos 12 meses un aumento de 41,5%, como consecuencia del incremento de 41,3% del sector privado registrado y un aumento del 41,9% del sector público. (INDEC, 2019)

Las salidas al exterior alcanzaron un total de 408,3 mil turistas residentes, dicha cifra registro un descenso interanual del 15,7%. (INDEC, 2019)

Las exportaciones en julio de 2019 alcanzaron 5.856 millones de dólares mientras que las importaciones fueron de 4.905 millones de dólares. Este intercambio comercial entre las exportaciones e importaciones si bien disminuyó un 7,1% logro que la balanza comercial tuviese un superávit de 951 millones de dólares. (INDEC,2019)

Los tres principales países donde se dio el intercambio fue con Brasil, China y Estados Unidos tanto en exportaciones como importaciones, siendo los mismos de vehículos terrestres, sus partes y accesorios, reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos electrónicos entre otros.

Entre los datos obtenidos tenemos que las exportaciones a Brasil fueron de 862 millones de dólares y las importaciones, 927 millones de dólares. Esto arrojó un saldo comercial fue deficitario de 65 millones de dólares. En China hubo un déficit comercial de 301 millones de dólares con exportaciones por 643 millones de dólares e importaciones de 943 millones de dólares. Las exportaciones a Estados Unidos sumaron 437 millones de dólares, mientras que las importaciones alcanzaron 706 millones de dólares. El déficit con Estados Unidos en julio de

2019 fue de 269 millones de dólares. Estos tres países en conjunto absorbieron 33,2% de las exportaciones de la Argentina y abastecieron 52,5% de las importaciones. (INDEC, 2019)

### **Social.**

En lo social Argentina está sufriendo el impacto inflacionario en todos los hogares, un impacto que fue compensado con los aumentos salariales que se fueron produciendo a lo largo del año. En los últimos 12 meses el índice de salarios tuvo un aumento de 41,5% como consecuencia del incremento de 41,3% del sector privado y 41,9% del sector público. (INDEC, 2019)

Los argentinos tienen una cultura vacacional, de ocio muy marcada. Los viajes al exterior fueron los preferidos al momento de elegir un destino. Si bien como se mencionó anteriormente hubo una disminución del turismo emisor, causado por la situación económica, inflacionaria y consecuentemente disminución del ahorro por parte de los ciudadanos, no deja de ser un número importante las cifras que hoy siguen eligiendo salir al exterior para disfrutar de sus vacaciones. Córdoba está impactando con todas las transformaciones en su infraestructura como ciudad. Entre ellas se destacan ampliación de carreteras para agilizar el tránsito, mejoras en la pista de despegue y aterrizaje del Aeropuerto Internacional Ingeniero Ambrosio Taravella.

### **Tecnológico.**

El turismo tiene un gran avance e impacto tecnológico. Se puede observar como la tecnología va ganando su lugar al momento de realizar una reserva hotelera o de vuelos.

La tecnología acorta distancia y evita el traslado de personas, lo que se traduce en un ahorro de costos.

Las videoconferencias hoy hacen que los empresarios puedan realizar transacciones comerciales sin tener que trasladarse aprovechando al máximo uno de los principales recursos que no se recupera más “el tiempo”.

### **Ecológico.**

Dentro de la Ecología, las organizaciones dedicadas al turismo están demostrando la responsabilidad por el medioambiente a través de las normas ISO 1401, siendo cada organización quien se adapte a las mismas según sus características.

La Industria turística tiene un rol muy importante en este tema, evitando la impresión de sus vouchers, tickets de avión a través de la utilización de “[tarjeta de embarque código QR](#)” al momento de embarcar en las compañías aéreas o al presentarse en cualquier hotel del mundo. Las aplicaciones en los celulares, nos permiten agilizar y transitar en un mundo más verde, como son los casos de las compañías aéreas, dando en este caso el ejemplo de la empresa Lufthansa, Latam . (LUFTHANSA, s.f.)

La utilización del sistema online de las embajadas para realizar el trámite de visados también evita el consumo de papel.

### **Legal.**

El turismo no se ve afectado en los constantes cambios legislativos que presenta nuestro país debido a su inestabilidad, las transferencias tanto de operadores del exterior a la Argentina y viceversa se pueden realizar de forma casi instantánea, provocando que tanto ingreso de divisas como egresos se puedan realizar de forma eficiente, evitando problemas al momento de la prestación de servicios.

El Cepo cambiario informado el domingo 01 de septiembre de 2019, no perjudica a la compra de la divisa al turista ya que tiene como tope 10.000 dólares mensuales por persona

física, sí interfiere en las transacciones empresariales ya que requerirán la autorización del Banco Central para poder comprar y transferir la divisa al exterior del país, según lo establece el Decreto de Necesidad y Urgencia 609/2019 publicado en el Boletín Oficial de la Nación.

Es obligación del agente de viaje transmitir al pasajero, asesorarlo sobre la necesidad que tiene el mismo de obtener los visados y documentación requerida para poder salir e ingresar a diferentes países como Estados Unidos, Canadá, China, Australia, India entre otros. En caso de omitir dicha información y provocar que el pasajero no pueda ingresar al país elegido por falta de la documentación necesaria, el mismo está resguardado por la Ley 24.240 de defensa del consumidor, lo cual hace que la empresa donde obtuvo sus pasajes deba reembolsarle todos los gastos y reintegros ocasionados por dicha cancelación.

### **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.**

#### **Poder de negociación de los compradores o clientes. (Bajo)**

El poder de negociación de los clientes es bajo, si bien el mercado ofrece a través de las redes o entes relacionados con el turismo el servicio de tramitación de visados tenemos que tener en cuenta que la información que se maneja para poder realizar los mismos es tan delicada que el pasajero termina eligiendo la mejor alternativa, que si bien hoy las agencias de viajes este servicio es terciarizado, los datos lo manejen de forma interna el agente de viaje, haciéndose responsable de los mismos.

#### **Poder de negociación de los proveedores o vendedores. (Baja)**

Con respecto a la negociación de los proveedores es relativamente baja, el tramitar visas es un servicio personalizado que requiere de gente idónea en el tema, que pueda asesorar al cliente respecto a la documentación requerida por cada embajada. En esta unidad de negocio asegurar

los datos que se manejan es fundamental, no así el arancel que se cobra. Hay entidades como la ACAV (Asociación Cordobesa de Agentes de Viajes) que realizan el trámite, pero lo hacen al mismo costo que otros, teniendo un tiempo de demora en el trámite más prolongado.

#### **Amenazas de nuevos competidores entrantes. (Alta)**

La amenaza de nuevos competidores entrantes es alta, el ingreso de nuevos competidores para tramitar visas no conlleva grandes gastos en infraestructura ni mano de obra, el trámite se hace de forma online en su primera instancia, aunque algunas embajadas requieren de la presentación de la documentación en forma presencial del solicitante como lo es la embajada de EEUU y Canadá o vía gestor en el caso de la Embajada de China. En este último caso es necesario un plus, en el arancel, para que un tramitador realice dicho servicio.

Las pocas empresas que realizan los trámites ya tienen sus clientes fidelizados debido a la seguridad que brindaron a lo largo del tiempo.

#### **Amenazas de productos sustitutos. (Baja)**

En este caso la gestión de visas no posee amenaza de un producto sustituto. Los visados son exigencias de diferentes países para poder ingresar a los mismos ya sea por turismo, realizar negocios, estudio o necesidad de algún tratamiento médico. Se debe tener en cuenta como único riesgo en un mundo globalizado, que los países modifican sus relaciones exteriores constantemente, lo cual exige estar actualizados con las políticas migratorias de cada país para poder informar y modificar todo requisito de excepción u obtención de visados.

#### **Rivalidad entre competidores. (Alta)**

Se debe tener en cuenta que la rivalidad entre competidores va a depender del tipo de cliente. Hay muchos sitios web que captan la atención de aquellos que necesitan tramitar sus visas, pero al ver la documentación requerida, temen brindarla sin tener conocimiento de quien la va a

manipular. Se maneja información delicada y privada, lo que implica un alto riesgo, más cuando el mundo se interrelaciona a través de internet.

Las barreras de salida son totalmente bajas, y la diferenciación es lo indispensable en este negocio. Si bien hay entidades seguras como lo es ACAV (Asociación Cordobesa de Agencias de Viajes), su servicio muchas veces suele incurrir en demoras excesivas, lo cual hace que ante un trámite urgente deban pagar altos costos adicionales.

### **Análisis Interno**

Lozada Viajes cuenta con una Planificación Estratégica por la cual se encuentra en acción constantemente, con planificaciones a largo plazo y objetivos anuales claros que acompañan a las franquicias para lograr sus metas, controlados periódicamente, trabajando en la creación de franquicias, revisando los objetivos pasados, los presentes y como mejorar y lograr de forma exitosa y eficiente los objetivos futuros.

Cuenta con una misión destinada a sus dos unidades de negocios principales, las franquicias y los viajeros, por la cual trabaja diariamente para llevarla a cabo. Los valores se encuentran presentes en cada tarea, y sector de la organización, siendo el pilar fundamental al momento de comenzar un nuevo proyecto o lograr un nuevo objetivo, buscando la calidad, integridad y creatividad.

Se identifica a Lozada Viajes como una empresa de servicios, creadora de “Arte”, considerándose la red de franquicias más grande del país, también se destaca el posicionamiento de su marca en la industria del turismo. En su rol de intermediario (agencia de viajes) la política de inventarios que utiliza es similar a la denominada “just in time”, todos los productos son

adquiridos una vez que la venta se concreta, esto impacta de forma positivo, ya que tener cupos de viajes es un riesgo para la empresa, en caso de no vender el total de los mismos.

Como Tour Operador, todavía no alcanza el objetivo de esta estrategia en su plenitud. La creación de productos propios, de acuerdo a la zona geográfica y mercados es una meta a superar, que hoy está en su primera etapa de formación.

Dentro de los aspectos a destacar son los procesos de trabajos que están 100% certificados bajo normas ISO 9001, este es uno de los factores que marca parte de la cultura de la organización, una cultura seguida por normas que garantizan la calidad y unificación del servicio, buscando la mejora continua, para ello cuenta también con un Comité de Calidad interno. Esto hace que todas sus franquicias sigan los mismos procesos de calidad para con sus clientes.

Su principal valor es el capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, marcando otro factor cultural orientado a las personas, abocados a su formación profesional y su satisfacción dentro de la empresa. Son seleccionados por el departamento de Recursos Humanos a través de referenciados del rubro cuyos requisitos principales al momento de reclutar son los conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas y fundamentalmente los viajes realizados, este último es la riqueza más grande que puede poseer un agente de viajes, ya que sus vivencias por el mundo son decisivas al momento de ser elegidos. Incentivan a los empleados a través de los Fam Tours (viajes de familiarización), que permite a los empleados conocer distintos destinos y enriquecer sus conocimientos, permitiendo potenciar las posteriores ventas.

Tecnológicamente Lozada Viajes capacita a sus colaboradores internos y franquiciados a través de su propio Campus Virtual, lo hace en aulas en vivo o grabadas. Siendo el mismo un servicio post-venta que ofrece a cada una de sus franquicias. Sin embargo, superarse

tecnológicamente, es uno de sus principales retos ya que no posee experiencia y modelos de negocios avanzados relacionados a los sistemas informáticos, siendo en la actualidad su principal debilidad teniendo en cuenta los avances de la misma en el mundo del turismo.

Debido a la situación económica del país el sector se ve afectado en los medios de financiación que puede ofrecer a los viajeros, ya que los intereses en cuotas para financiar los paquetes son altos. Los bancos no tienen acuerdos de cuotas sin intereses salvo promociones estacionales que el departamento de marketing se encarga de difundir de forma inmediata para que el cliente aproveche dicha oportunidad. Se debería fortalecer los acuerdos con diferentes bancos para poder tener mayor competencia al momento que el cliente necesite pagar sus servicios.

El espíritu Lozada, busca altos estándares para sus clientes, la excelencia en cada uno de sus servicios, vivir experiencias que renueven el alma.

## **Marco Teórico**

### **Planificación Estratégica**

Las Estrategias en una organización son todos los planes que tiene la misma para poder llevar a cabo sus objetivos comerciales, lograr una empresa competitiva y así atraer y satisfacer los nuevos y actuales clientes. (Robbins, 2014)

“Hablar de planificación es hablar de decidir “hoy lo que se hará en el futuro”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, p.39)

La planeación requiere de un gran esfuerzo, reduce la incertidumbre, marca un rumbo a los gerentes como a los empleados. (Robbins, 2014)



Dichas decisiones son llevadas a cabo por la alta dirección a través de la recolección de las estrategias corporativas para ser ejecutadas a lo largo de los próximos 3 años. Mirando hacia donde se quiere llegar, mientras piensa como lograrlo.

El proceso de planificación estratégica está compuesto por cinco pasos principales según (Hill-Jones, 2015)

- 1- Elegir la misión de la organización y cuáles serán sus metas principales.
- 2- Detectar las oportunidades y amenazas de la organización a través del estudio y análisis del ambiente externo de la organización.
- 3- Detectar la fortalezas y debilidades de la organización luego de un análisis del ambiente interno de la misma.
- 4- Escoger estrategias basadas en las fortalezas de la empresa para poder subsanar las debilidades de la misma, aprovechando las oportunidades que el ambiente externo nos brinda para contrarrestar las amenazas que se presenten. Estas estrategias deben ser congruente con la misión y las metas principales de la organización, ofreciendo un modelo viable de negocio.
- 5- Implementar las estrategias.

Dentro de la estrategia corporativa se la puede diferenciar en cuatro tipos, clasificadas de la siguiente manera según Sainz de Vicuña Ancín (2012):

- Definición de negocio
- Estrategia de Cartera o Negocio
- Estrategia competitivas genéricas
- Estrategia de crecimiento

En este caso se estará abocado a la Estrategia Corporativa que como Sainz de Vicuña Ancín (2012) afirma “las estrategias corporativas rigen el modelo de negocios de una compañía en el transcurso del tiempo y determinan cuál clase de estrategia de negocios o funcional que escogerán los administradores para maximizar la rentabilidad en el largo plazo”. (p.288)

Dicha estrategia consta de cuatro actividades de planificación:

- 1- Definir cuál va a ser la misión corporativa
- 2- Establecer las unidades estratégicas de negocios que la empresa va a ejecutar
- 3- Asignar recursos a cada unidad estratégica de negocios
- 4- Evaluar las oportunidades de crecimiento de dichas unidades de negocios. (kotler, 2012, p.37)

Tomando la Estrategia de Cartera o Negocios en la cual la empresa debe determinar todas las unidades de negocios que quiere desarrollar. Esta estrategia será la que le de competitividad a la misma en el mercado que se encuentre inmerso y abordará las decisiones referentes a que segmento de cliente busca satisfacer, qué deseos y necesidades de los mismos quiere satisfacer y que vía usará para hacerlo. (Hill y Jones, 2015).

Para ello dentro de las herramientas que las empresas utilizan cuando se marca objetivos de crecimiento es la Matriz de Ansoff, o Matriz de dirección del crecimiento en donde se opta por una estrategia de expansión o de diversificación. Entre ellas Penetrar a nuevos mercados o desarrollar un nuevo producto (o servicio).

La Estrategia de desarrollar un nuevo producto (o servicio) dentro del mismo mercado ya existente, implica para la empresa un cambio, adaptar este nuevo producto a la necesidad de los clientes, enfocarse en el mercado que la empresa ya está posicionada y conoce. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

## **Diagnóstico y Discusión**

La tecnología avanza en todos los sectores de manera arrasadora, haciendo que las empresas deben cambiar sus estrategias para poder permanecer y crecer en estos nuevos mercados. Hace que los individuos auto gestionen sus trámites muchas veces y otras piden ayuda a gente capacitada para hacerlos.

La situación política-económica de nuestro país crea fuertes y estrechas relaciones internacionales con los países proveedores de productos manufactureros a precios competentes, buscando importar los mismos y exportar nuestras materias primas a países como China o Estados Unidos.

Dichos países muchas veces requieren que los ciudadanos argentinos tengan que obtener visados para poder ingresar, por eso y aprovechando este requisito surge como solución dentro de la empresa a dicho requerimiento la idea de implementar una estrategia de una nueva Unidad de Negocio para la empresa como ya lo vimos con el autor Sainz de Vicuña Ancín (2012), dedicada a la gestión de visados dentro de las oficinas de Lozada Viajes, enfocándose en un nuevo servicio en el mismo mercado, en el cual su marca ya es tendencia al momento que los clientes buscan programar sus vacaciones o viajes de negocios. Esto conlleva a un poder de negociación del cliente muy bajo al pensar lo importante que es resguardar todos sus datos personales, en una marca líder de Argentina.

Tomando como fundamento esencial que Lozada Viajes posee en la actualidad 80 franquicias las cuales capacitan a todos sus colaboradores internos y franquiciados desde la casa Matriz en

Córdoba a través de su Campus Virtual, siendo este medio la posibilidad que la empresa tiene de unificar este servicio con todas sus franquicias. Es por ello que se ve esta oportunidad, que, desde la misma, se centralice toda la tramitación de visados para sus pasajeros en colaboración conjunta con la sucursal de Capital Federal la cual sería la receptora y encargada de gestionar los mismos de forma segura y eficiente, debido a que las Embajadas se encuentran ubicadas en dicho territorio.

La rivalidad entre competidores es alta, pero se debe tener en cuenta que la principal amenaza entre ellos es la ACAV (Asociación Cordobesa de Agencias de Viajes), por su trayectoria y seriedad, la cual se encarga de la tramitación de estos documentos, aunque no tiene la logística adecuada para realizar dicho trabajo de forma rápida. Todos los tramiten tienen tiempos pre establecidos para dicha organización, por tal motivo y en caso de necesitar un trámite urgente, los costos son muy elevados.

Este nuevo servicio impactaría en forma positiva, permitiendo un crecimiento económico, orden, seguridad y mayor prestigio a la organización. La rapidez de los turnos, y obtención de visados va a depender del empleado encargado de realizarlo, siguiendo el mismo lineamiento de las normas ISO9001 que rige en la empresa, resguardando la confidencialidad de sus clientes.

### **Propuesta de Aplicación**

#### **Nueva Misión**

Nuestra Misión es llevar adelante un trabajo en equipo, generar beneficios y satisfacer los intereses de franquiciados y clientes ofreciendo seguridad y rapidez, siendo capaces de abordar

los retos del mercado presente, obteniendo como resultado el crecimiento personal con cada vivencia en los viajes y un servicio cálido, único e integral reconocido y adoptado en el ambiente turístico por todos aquellos que transiten la experiencia Lozada Viajes.

### **Nueva Visión**

Posicionar a Lozada viajes como la empresa de franquicias y prestadora de servicios turísticos más reconocida y requerida por clientes e inversores en el territorio argentino, siendo un icono del turismo, conquistando los más altos estándares de calidad y servicio sin perder su principal riqueza que es el valor de su equipo humano que lo caracteriza.

### **Valores Propuestos**

- Trabajar con responsabilidad y solidaridad midiendo las consecuencias de nuestros actos y creando un clima laboral de compañerismo entre todos sus miembros.
- Trabajar en equipo, cooperando con las distintas áreas para lograr un trabajo íntegro entre las relaciones internas para poder brindar un servicio óptimo al cliente.
- Motivar por productividad tanto a empleados como franquiciados a través de premiaciones cuantificables.
- Innovar tecnológicamente y crear formas de ventas que logre una mejora continua del servicio.

### **Políticas Generales**

En este caso no se modifican ya que se considera que las políticas actuales tienen un lineamiento y concordancia con la misión y visión planteada.

### **Objetivos Corporativos**

Aumentar la rentabilidad en un 35% para diciembre del año 2022, a partir de la implementación de una estrategia de diferenciación, basada en la creación de una nueva unidad de negocio (UEN) dentro del mismo mercado turístico, para un área en crecimiento, alcanzando la excelencia e integridad en la calidad de nuestros servicios, logrando el posicionamiento de la marca, como la número uno en el mercado de franquicias turísticas.

### **Fundamentación**

Luego de analizar internamente a la empresa, los resultados contables y económicos, sus principales competidores de la industria y teniendo en cuenta la integración en que trabaja la empresa para brindar sus servicios se decidió proyectar a partir del año 2020 el aumento de la rentabilidad en un 20% para los próximos 3 años, tiempo en que la empresa tiene proyectado alcanzar 200 unidades de franquicias en el mercado argentino. Este porcentaje se proyecta con esta nueva unidad de negocio, “gestión de visados”, en forma progresiva a través de los tres años siguientes, aumentando su porcentaje a medida que aumentan las franquicias en el país proyectando que la rentabilidad aumente no menos de un 7 % para cada año hasta el 2022 incluido.

El 15% restante será obtenido como consecuencia del aumento de ventas del sector corporativo en relación al año 2018. Con la suma de ambos se llegará a cumplir con el objetivo general.

### **Objetivos específicos**

Las propuestas de los objetivos específicos tienen un alcance temporal proyectados hasta el año 2022, va a ser aplicada a nivel nacional, ya que las franquicias Lozada Viajes se encuentran en las distintas provincias de nuestro país, integrando los servicios en la casa Matriz, que se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba. Utilizar un plan estratégico llevara a la empresa a alcanzar las metas planteadas en los siguientes objetivos:

#### **Objetivo 1: Unidad Estratégica de Negocios. “Gestión de Visados”**

Alcanzar un 7% en la rentabilidad para diciembre del 2020, con la creación de esta nueva unidad de negocios, en comparación con el año 2019 e incrementarla en forma escalonada durante los 2 años siguientes junto con la incorporación progresiva de ventas de nuevas franquicias.

### **Fundamentación**

Para formular este objetivo se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en el último ejercicio contable que determina un aumento del 39% en las ventas totales entre los últimos dos períodos. Siendo las cuentas corporativas un sector importante dentro de la empresa. Se proyecta que la rentabilidad aumente con este nuevo departamento en un 7% para cada año hasta el 2022, Fortalecer e incrementar dichas cuentas favorecerá a aumentar la rentabilidad de la misma no solo en ventas sino con la creación de la nueva unidad de negocios destinada a la gestión de visados para todas las franquicias de la firma. Esta nueva unidad proveerá a las franquicias la tramitación integrada de las visas de una forma rápida y segura.

Después de un análisis interno de la empresa, la situación económica del país y las relaciones internacionales del mismo, se determinó como objetivo la creación de una nueva Unidad de Negocios, “gestión de visas”, teniendo los argentinos que tramitar visa para ingresar a Canada. EEUU, India, Australia, Nueva Zelanda y China. Dicha unidad parte del estudio de los estados contables de la organización teniendo en cuenta que gestionar una visa tiene un costo para el pasajero de \$2300 para su tramitación, aparte del arancel que deben pagar a la embajada.

La información que Lozada nos provee es que para el año 2022 tiene proyectada tener 200 franquicia, con la misma, realizamos la siguiente evaluación:

Si la empresa tiene 200 franquicias se proyecta que cada una de ellas realice 1 visa por mes, dicha unidad de negocio va a tener los siguientes ingresos:

$$200 \text{ visas} \times 2300 = \$460.000 \text{ en un mes}$$

Si este valor lo multiplico por un año:

$$460.000 \times 12 = 5.520.000$$

Al periodo planteado en nuestro objetivo que es un período de 3 años la suma asciende a:

$$5.520.000 \times 3 = \$16.560.000$$

Dicho monto equivale al 20% del total del resultado Bruto del Balance el cual se refleja en forma porcentual de la siguiente manera

Si \$81.542.559,64 .....100%

$$\begin{array}{l} \$16.560.000 \dots\dots\dots \frac{16.560.000 \times 100}{81.542.559,64} = 20,30 \% \end{array}$$



**Objetivo 2:** Capacitar al personal de ventas, administrativo y de gestión de visados en un 100% en un periodo de 3 meses para alcanzar la excelencia y seguridad en los tramites.

### **Fundamentación**

Se determinó dicho objetivo para generar beneficios en excelencia y calidad al cliente, generando una ventaja competitiva, que los diferencie de la competencia. Tener el conocimiento de la documentación requerida para cada viaje, evita pérdida de tiempo y dinero para la empresa y el pasajero.

Se espera alcanzar en el transcurso de los 3 meses siguientes el máximo conocimiento, siendo posible con capacitaciones brindadas por del personal de las distintas embajadas.

**Objetivo 3:** Aumentar las ventas en un 5% para diciembre del 2020 en el mercado de viajes corporativo reclutando nuevas empresas multinacionales con relación al año 2019, manteniendo o superando dicha cifra para los años siguientes hasta el año 2022.

### **Fundamentación**

Se plantea los mencionados objetivos específicos después de analizar la realidad del mercado turísticos, y las nuevas tendencias que el mercado ofrece de acuerdo no solo a los viajes de placer sino también a aquellos viajes de negocios.

Según datos extraídos de INDEC en el primer trimestre del 2019 la tasa de viajes por negocios en todo el país fue de un 20%, por lo que se considera optimo un crecimiento de un 5% por cada año. Si a dicha información le sumamos la inflación que se proyecta para el 2020 del

57%, siendo el mismo, además, motivo para que los empresarios compren insumos o productos manufacturados que consumimos los argentinos en el exterior.

### **Plan de Acción**

Para los objetivos específicos 1 y 2 tenemos como tácticas la creación de un espacio para la nueva unidad de negocio y todo lo relacionado al marketing, publicidad y promoción de la misma, junto a la capacitación del personal para que la misma pueda ser llevada a cabo.

En la táctica 2 consideramos las acciones relacionadas a la captación de nuevos clientes creación de oficinas móviles en las distintas empresas, con personal capacitado de Lozada Viajes para satisfacer las necesidades de las empresas y distinguirse marcando una fuerte estrategia de diferenciación.

Estas tácticas se podrán cumplir llevando las siguientes acciones:

### **Táctica 1: Unidad Estratégica de Negocios “Gestión de Visas”**

Acción	Tiempo		Humanos		Físicos	Servicio Tercerización	Económico
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal de ventas y encargados del departamento de gestión de Visas.</li> </ul>	01/10/2019	31/12/2019	Gerente	RR.HH	Coordinador	Miembros de Embajada	
					Sala de reuniones por 3 horas	Alquiler Co-working hotel Howard Jonhson	\$ 7865 por día.
					Viáticos Aéreos	Aerolíneas Argentinas Ticket Cor/Bue/Cor	\$ 3.053,46
					Impresora		\$ 11.438
					Servicio de Catering	Restaurante The Lord	\$ 347,875 por persona
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una Página Web dedicada únicamente para trámites de Visa.</li> </ul>	1/10/2019	31/12/2019	Encargado de Sistemas	Sistema	Computadora		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarifa diferencial para grupos familiares superiores a tres integrantes</li> </ul>	1/1/2020	31/12/2022	Gerente	Marketing			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar en redes sociales de la empresa promociones y novedades orientadas a los clientes y franquicias.</li> </ul>	1/1/2020	31/12/2022	Community Manager	Asesoría Externa	No se necesita de nuevos recursos materiales para el desarrollo de este plan.	Luciana Penovi	\$ 4500 mensual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar el espacio laboral creando una nueva oficina para la unidad Gestión de Visa.</li> </ul>	1/10/2019	31/12/2019	Decorador de Interiores Gerente Compras	Asesoría Externa y Compras	Mobiliario: Escritorio y Sillas		Escritorio \$ 7250 Sillas \$ 5129 Sillas \$ 2699
					Computadora		\$ 20.999
					Aire Acondicionado frío - calor		\$ 29.999
					Impresora		\$11.438
					Sueldo de Personal		\$30.834,51

• Controlar	1/10/2019	31/12/2019	Directora Ejecutiva y Gerente Administrativo	Marketing y comunicación y Administración			
-------------	-----------	------------	--	---	--	--	--

*Ilustración 1. Plan de Acción. Fuente: elaboración propia*

### Táctica 2: Reclutar nuevas Empresas Corporativas

Acción	Tiempo		Humanos		Físicos	Servicio Terciarizado	Económico
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
• Sistema de Incentivos a través de millas obtenidas por la compra de vuelos	1/1/2020	31/12/2022	Ejecutivo de cuenta Corporativo	Marketing	ventas		
• Adaptar el espacio laboral dentro de la empresa que lo requiera creando una oficina móvil	1/1/2020	31/12/2022	Ejecutivo de cuentas	Ventas	Computadora		\$20.999
					Impresora Portátil		\$11.438
• Control de calidad	1/1/2020	31/12/202	Gerente	Ventas			

*Ilustración 2. Plan de Acción. Fuente: elaboración propia*

## Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para poder llevar a cabo los planes de acción planteados, el mismo se realiza en una tabla, la cual está dividida en conceptos (las actividades, recursos necesarios y personal necesario) y la segunda parte son los costos monetarios totales de cada concepto, el mismo es necesario para poder cumplir con los objetivos.

Conceptos	Costo Monetario
<b>Táctica 1: Unidad Estratégica de Negocios Gestión de visas</b>	
Honorarios por Asesoramiento del administrador para llevar a cabo las tareas de coordinación y dirección de la planificación estratégica como también el control de los planes de acción propuestos y las asesorías realizadas ( Anexo 9) Aranceles propuestos según Resolución N 71/08 \$ 2000 x 110 horas	\$220.000
Alquiler de Coworking Hotel Howard Johnson 4 días Presupuesto \$ 7865 el día (Anexo 1)	\$31.460
Viáticos aéreos Córdoba/Buenos Aires/Córdoba para trasladar al personal capacitado de las distintas embajadas. Total, de 5 representantes para los 4 días, se requiere un total de 20 pasajes a un costo de \$ 3.053,46 (Anexo 2)	\$61.069,2
Alojamiento Hotel Howard Johnson para personal de capacitación 5 habitaciones singles por 4 noches. Tarifa por habitación single \$ 8629 X personas durante 4 noches	\$172.580
Servicio de Catering Restaurant The Lord para 4 reuniones de capacitación para 30 personas por evento por 4 eventos precio por persona \$ 347,875 x 30 personas x 4 eventos (Anexo 1)	\$41.745

Creación de página Web contratación de Ingeniero en sistemas para su realización	\$15.000
Community manager, campaña publicitaria en Facebook e instegram durante todos los meses, publicación dos veces por semana para todas las franquicias. \$4500 mensual x 36 meses	\$27.000
Compra de 4 escritorios y 12 sillas para ser utilizadas en las dos nuevas oficinas de Lozada. Escritorio \$ 7250 x 4 (Anexo 5) Sillas 4 x \$ 5129 (Anexo 6) Sillas 8 x \$ 2699 (Anexo 7)	Escritorio \$ 29.000 Sillas \$20.516 Sillas \$ 21.592
Computadora portátil \$ 20999 x 4 unidades Compra de Aire acondicionado Split Filco 3300F 2 unidades, precio por unidad \$ 29.999 Impresora Láser Brother HI-12120 2 unidades, precio por unidad \$11.438 (Anexo 8)	Computadora \$ 83.996 Aire Acondicionado \$ 59.998 Impresora \$22.876
Sueldo de 4 personas encargadas de esta nueva Unidad de negocio 8hs laborales \$30.834,51 x 4 empleados x 36 meses (Anexo 9)	\$4.440.169,44
Cargas sociales por los 4 empleados de 8 hs laborales cada uno, por 3 años de aportes. Por cada Empleado se debe aportar mensualmente \$8577,42( 8577,42x 4 x 36 meses) (Anexo 9)	\$ 1.235.148,48
SAC (aguinaldo empleado) son 3 años 2 SAC por año en junio y diciembre x 4 empleados. Cada SAC es de \$15.417,25 x 2 x 3 años x 4 empleados	\$370.014
<b>Táctica 2: Reclutar nuevas empresas Corporativas</b>	
Computadora portátil Impresora portátil (Anexo 8)	\$20.999 \$20.470
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 6.893.633</b>

*Ilustración 3. Cuadro Presupuesto. Fuente: Elaboración propia.*



## Retorno de la Inversión

El ROI o retorno de la Inversión nos permite medir la rentabilidad del proyecto, es la relación de lo invertido en el negocio y los beneficios obtenidos por dicha inversión.

En el caso del análisis se tomó el valor de Utilidad Bruta proporcionado en los estados de resultado como información de la empresa, sobre ese monto se deduce en la tabla el porcentaje estipulado para cada uno de los objetivos, siendo el primero de un 20% (táctica 1 \$ 16.308.511,91) a alcanzar y del segundo de un 15% (táctica 2 \$ 12.231.383, 95). Se suman ambos beneficios (\$ 28.539.895,86) y a esa utilidad total se debe restar el total de los costos de la inversión que lo obtenemos en el presupuesto ya mencionado, cuyo importe es de \$6.893.633. Finalmente, a dicho monto se lo divide con el monto de los costos de la inversión (\$6.893.633) y se multiplica por 100 para obtener su resultado en porcentaje.

El resultado obtenido es de \$3,14, que significa que por cada peso que se invierte el retorno será de \$3,14.

Táctica 1 Unidad de Negocio “Gestión de Visas”	Táctica 2 Reclutamiento de Nuevas empresas Corporativas
Utilidad Bruta \$ 81.542.559,64	Utilidad Bruta \$ 81.542.559,64
Objetivo 20% Aumento \$ 16.308.511,91	Objetivo 15% Aumento \$ 12.231.383, 95
Utilidad Bruta al 2022 \$ 97.851.071,55	Utilidad Bruta al 2022 \$ 93.773.943,59
Beneficio \$ 16.308.511,91	Beneficio \$ 12.231.383,95



Datos Necesarios para el Cálculo del ROI
Beneficios totales: táctica 1 20% + táctica 2 15% = \$16.308.511,91 + \$ 12.231.383,95
Beneficios totales = \$ 28.539.895,86
Total Costo de Presupuesto de Inversión \$ 6.893.633

$\text{ROI} : \$ \frac{28.539.895,86 - \$ 6.893.633}{\$ 6.893.633} = \$ 3,14 \times 100 = 314 \%$
---

*Ilustración 5.ROI. Retorno de Inversión. Fuente: Elaboración propia*

## **Conclusión**

Se puede concluir que Lozada Viajes es una empresa joven con potencial crecimiento, innovadora que integra todas sus acciones con sus franquicias, buscando diferenciarse en un mercado de competencia constante. Al analizar todas sus fortalezas nos dimos cuenta que incorporar esta nueva unidad de negocios es la oportunidad de posicionarla como la empresa integral en servicios turísticos, donde el cliente encuentre todas sus necesidades cubiertas.

Las acciones realizadas para lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica pueden ser llevados a cabo sin inconvenientes ya que la organización cuenta con un fuerte departamento de RRHH para reclutar gente y capacitarla y espacio físico para el armado de las nuevas oficinas que se requiere para desarrollar la nueva actividad dentro de la empresa.

Se puede destacar como dificultad al momento de tramitar las visas la inseguridad que se vive en capital federal, lugar donde se encuentran todas las embajadas, debiendo evitar transportes urbanos como colectivos, trenes o subtes para el traslado de la documentación y tener que trasladarse en taxi a las mismas, siendo esto oneroso a causa de las largas distancias.

Además, las oficinas móviles para la captación de nuevas empresas corporativas necesitaran la presencia de un coordinador general (vendedor con experiencia en la empresa) que planifique los horarios y visitas a dichas organizaciones para facilitar y optimizar la reserva aéreas y de hoteles para los clientes.

Para trazar los objetivos se puso mucha atención a la proyección de Lozada Viajes de obtener 200 franquicias para el año 2022, lo cual le dará un gran crecimiento a la empresa, no solo económico sino también de reconocimiento de la marca a nivel nacional.

Se espera que al poner en marcha la planificación planteada, sigan surgiendo ideas para mejorar la propuesta y posicionarla como una Empresa de viajes y turismo diferenciada en el mercado turístico.

Si se decide llevar a cabo este proyecto la empresa recibirá por cada peso invertido en el plan de acción un beneficio de \$3,17. Además de hacer sentir al pasajero que Lozada Viajes le brinda seguridad y todo lo necesario al momento de planificar sus viajes de placer o negocios.

### **Recomendaciones profesionales**

Como recomendaciones profesionales sugerimos enfocarse en el sector tecnológico de la empresa, mejorando la omicanalidad, trabajando en la página web, actualizándola diariamente, ya que los cambios en el sector debido a las promociones son inesperados y constantes.

También se sugiere la creación de una guardia de atención telefónica de 24 horas para que los pasajeros puedan comunicarse por cualquier eventualidad una vez comenzado su itinerario y así resolver cualquier problema inmediatamente sin tener que esperar a su regreso. Además, proponemos un seguimiento del pasajero post viaje, sería una buena alternativa para la

fidelización de los mismos. Escuchar sus experiencias tanto positivas como negativas que pudieran suceder en sus viajes, hará que el pasajero se sienta contenido, y en el caso de ser necesario dar un resarcimiento económico si la situación lo amerita. Teniendo siempre un pasajero con una experiencia feliz.

Por último, se plantea Crear un “departamento receptivo” para extranjeros, el cual sería un buen objetivo de planificación a futuro, ya que Lozada Viajes tiene franquicias en las distintas provincias turísticas de nuestro país como Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Conjuntamente se propone incentivar y reforzar las franquicias a otras zonas turísticas importantes como el sur argentino, misiones o el norte. Con dicho proyecto tendrían dos posibles ingresos, incrementar las futuras ventas y aumentar el número de franquicias.

## **Bibliografía**

Boletín Oficial de la República Argentina (2019). *Título del Informe: Legislación y Avisos*

*Oficiales*. Recuperado de

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/206856/20190506>

Feria de Importación y Exportación de China (2019). *Título del Informe: China Import and*

*Export Fair*. Recuperado de: <http://www.cantonfair.org.cn/spanish/>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2015). *Administracion Estratégica*. Mexico: Pearson.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (2019). *Título del*

*Informe: Intercambio Comercial Argentino*. Recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_08\\_193E4032AA3E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_193E4032AA3E.pdf)

INDEC (2019). *Título del Informe: Estadísticas del Turismo Internacional*. Recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_03\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_03_19.pdf)

Kotler, P (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson

Ley 24.240 de Defensa del Consumidor. Recuperado de:

<https://www.turismoyderecho.com.ar/defensa-del-consumidor-ley-no-24-240/>

*China Import and Export Fair* (2019) . Recuperado de <http://www.cantonfair.org.cn/spanish/>

LUFTHANSA. (2019). *Título del Informe: La tarjeta de Embarque Movil*. Recuperado de

<https://www.lufthansa.com/ar/es/la-tarjeta-de-embarque-movil-disponible-en-numerosos-trayectos-por-todo-el-mundo>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina (2019). *Título del*

*Informe: Embajada de China*. Recuperado de:

<https://echin.cancilleria.gob.ar/content/promoci%c3%b3n-comercial-3>

Ministerio de Producción y Trabajo de la República Argentina (2019). *Título del Informe:*

*Importar*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/importar>

Normas ISO 14001. Recuperado de: <https://www.normas-iso.com/iso-14001/>

Robbins. (2014). Administración. En Coulter, *Administracion*. Mexico: Pearson.



## Anexo

Anexo 1: Recuperado de: mail enviado por hotel Howard Johnson el 20/11/2019



### Nuestra Propuesta para su Reunión

#### ♦ SALONES 2019

Espacio de reunión	Tarifa General por día	Tarifa por medio día	Tarifa especial para su evento por día
Sala de Reuniones 1 Cap. Máx. en Auditorio 50 pax	\$ 12,000+IVA	\$8,000+IVA	\$6,500 + IVA

#### Nuestros valores incluyen:

Armado de sala  
Servicio de WiFi dentro de la sala  
Asistente al evento  
Pantalla + proyector + press control

#### SERVICIO TÉCNICO

Contamos con equipamiento técnico, iluminación y sonido, de última generación.

- Iluminación: NO

- Sonido: NO

*Solicitar presupuesto adicional a su ejecutivo de cuentas.*

#### ACUERDO Y CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

**Vigencia del presupuesto 15 días corridos desde la fecha de envío**

#### RESERVA Y FORMA DE PAGO

Para hacer efectiva la reserva requerimos devolver el presente presupuesto firmado en todas sus hojas por la persona responsable para contratar y abonar el 50% del total estimado en concepto de seña. El saldo deberá abonarse 72 horas (hábiles) antes del evento. Los extras que pudieran surgir del evento deberán garantizados a través de tarjeta de crédito al inicio de su estadía/reunión ser abonados al finalizar el mismo.

En caso de incumplimiento en las fechas de pago de las reservas, el hotel se reserva el derecho de disponer de las habitaciones y/ o salones bloqueadas para este evento.

Los pagos deberán realizarse directamente en el hotel en efectivo o tarjeta o bien mediante depósito bancario en la siguiente cuenta:

Titular de la cuenta: Villa Howard SA  
Cta. Cte. 02667298-002  
CBU 02700199 10026672980027  
CUIT 030-71207108-3

INFORMAR DEPOSITO A [administracion@hvjillacarlospez.com.ar](mailto:administracion@hvjillacarlospez.com.ar)



**OPCION 6:**

Precio por persona \$287.50 + IVA

Infusiones calientes: café, variedad de tés, mate cocido, leche  
Leche  
Variedad de jugos y licuados naturales de frutas  
Medialunas  
Frutos secos y Pinchos de frutas  
Yogurt y Cereales  
Variedad de sándwiches en panes integrales y de semillas  
Tartines de frutas en masa integral

Anexo 2: Pasaje de avión Buenos Aires/Córdoba/Buenos Aires. Recuperado de:

[https://www.aerolineas.com.ar/flex-dates-calendar?adt=1&inf=0&chd=0&flexDates=true&cabinClass=Economy&flightType=ROUND\\_TIP&leg=BUE-COR-20191231&leg=COR-BUE-20200101](https://www.aerolineas.com.ar/flex-dates-calendar?adt=1&inf=0&chd=0&flexDates=true&cabinClass=Economy&flightType=ROUND_TIP&leg=BUE-COR-20191231&leg=COR-BUE-20200101)

Print de pantalla de reserva pasaje Aéreo Aeroparque (AEP)/Córdoba (Cor)/Aeroparque (AEP)

1 AR1510R 23FEB 7 AEP COR SS1 0605 0730 /DCAR /E				▼
2 AR2519G 27FEB 4 COR AEP SS1 0600 0715 /DCAR /E				
TARIFA BASE	IMPUESTOS/TASAS/RECARGOS			
1-	ARS2201.00	852.46XT	ARS3053.46ADT	
XT 471.90XR	40.00TQ	99.05QN	241.51DL	
2201.00	852.46			
TOTAL:				
ARS3053.46				
ADT-1 RCFYEE GCCYEE				
BUE AR COR1297.50AR BUE903.50ARS2201.00END				
NONREF/VALID FOR RESIDENT/OF ARGENTINA				
				17:42

)

Anexo 5: Recuperado de: <http://www.platinumvirtual.com.ar/> (modelo P502.9-Puesto de trabajo con E.1,20m)

**P502.9 - Puesto de trabajo con E.1,20m**



Solamente Escritorio y nexo.  
Foto en proceso.

Puesto de trabajo formado por:  
502.3 Escritorio de 1,20m x 0,70 con 2 cajones.  
524.3 Nexo para agregar a Escritorio.  
**Puede ser DERECHO o IZQUIERDO.**

El puesto se puede armar con cualquier escritorio y el precio es el que resulta de sumar el escritorio y el nexo

**Medidas**  
Frente: 1,65 y Costado: 1,50m  
Son 2 cajas.  
Medidas de la caja 1: 1,22m x 0,72m x 0,10m  
Medidas de la caja 2: 1,52m x 0,47m x 0,10m  
Peso total: 60kg.  
Bultos: 2

**\$ 7.250,-** **PAGAR**

Anexo 6 : Precio de silla Ergonómica. Recuperado de:

[https://www.garbarino.com/producto/silla-de-escritorio-de-mesh-negro-sillon-mesh-maison-1-u./ebd1aac61?gclid=CjwKCAiA8K7uBRBBEiwACOm4d7-aQKPfKTDwmk-KSMNy\\_xmpmE6VfeGIY42WwrzrB2degtZ5754zuxoCR9AQAvD\\_BwE](https://www.garbarino.com/producto/silla-de-escritorio-de-mesh-negro-sillon-mesh-maison-1-u./ebd1aac61?gclid=CjwKCAiA8K7uBRBBEiwACOm4d7-aQKPfKTDwmk-KSMNy_xmpmE6VfeGIY42WwrzrB2degtZ5754zuxoCR9AQAvD_BwE)

Silla de Escritorio de Mesh Negro Sillón mesh Maison 1 U.

★★★★★ 55 opiniones

**\$5.129**  
~~\$6.454~~ 20% OFF



Anexo 7: Precio de silla para escritorio Recuperado de:

<https://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/category/cat20006/sillas-de-oficina>

Comparar



★★★★★ (0)

**Asenti**  
Silla de oficina negra

SKU: 219448-1  
Precio Internet  
**\$2.699 C/U**



Anexo 8: Impresora Láser. Recuperado de:

[https://www.garbarino.com/productos/impresoras/4367?gclid=CjwKCAiA8K7uBRBBEiwACOm4d\\_DiSKdErG8QprDL3R3s6EpvXi\\_H7fmUk7LUkvaRrjY0VHt7fRIMfxoCFvQQAavD\\_BwE](https://www.garbarino.com/productos/impresoras/4367?gclid=CjwKCAiA8K7uBRBBEiwACOm4d_DiSKdErG8QprDL3R3s6EpvXi_H7fmUk7LUkvaRrjY0VHt7fRIMfxoCFvQQAavD_BwE)



Anexo 9: Sueldos y Honorarios profesionales. Recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/>

<https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Honorarios%20especiales%202.pdf>

Puesto	Horas día	Sueldo Bruto	Sueldo de Bolsillo	Seguridad social		Obra Social		Ley 19032 INSSJP 3%	Agec 2% Faecyc 0,5%	Seguro de vida	Art	Costo total Para Lozada Viajes
				Aporte Jubilatorio 11%	Contribuciones de seguridad Social 18%	Aportes Obra social 3%	Contribución de Obra Social 6%					
Administrativo	8	38061,49	30834,51	4076,76	5072,80	1111,84	2322,88	1111,84	926,54	11,28	1170,50	39.411,93

Calculo de Sueldo Administrativo. Fuente: Elaboración propia según (FAECYS, 2019)