



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Licenciatura en Gestión Turística

Profesor Director: Melina Noel Mansilla

“Plan de implementación de turismo receptivo en Lozada Viajes”

01 de noviembre de 2020

Gabriel Alejandro Blech

DNI: 28.229.464

Legajo VTUR01638

## Índice

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Marco de Referencia Institucional .....	4
Breve descripción problemática .....	4
Antecedentes.....	4
Justificación .....	7
Análisis de Situación .....	7
Descripción de la situación problemática .....	8
Análisis de Contexto – Modelo PESTEL .....	11
Diagnóstico Organizacional – Matriz FODA .....	14
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de implementación de turismo receptivo en Lozada Viajes .....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcance .....	22
Estructura .....	23
Diagrama de Gantt.....	24
Presupuesto .....	26
Indicadores.....	28
Agregados de valor .....	30
Conclusiones y recomendaciones .....	32
Bibliografía.....	34

## Resumen

Con el turismo mayormente detenido desde marzo de 2020, las agencias de viajes son las primeras afectadas por el cese de actividad. Para pensar en la reactivación hay que focalizar en que incluso con la situación sanitaria resuelta y superada, en Argentina las recurrentes crisis económicas han hecho muy costosos los viajes al exterior del país para el común de la población; aquellos que tienen lugar dentro del territorio nacional, se presentan como la solución a la actual coyuntura.

El plan del siguiente trabajo buscará que Lozada Viajes retome la actividad comenzando a comercializar productos que hasta el momento no formaban parte de su cartera. El turismo receptivo deja excelentes márgenes de rentabilidad y es capaz de reactivar el dinamismo de la empresa. Ya que el turismo seguirá siendo una de las actividades que la población priorizará entre sus objetivos, esta es la oportunidad para que la empresa pueda responder a esta demanda y mantener la competitividad que el actual contexto así lo exige.

Las acciones diseñadas en este plan están dirigidas a incorporar una nueva unidad de negocios de forma permanente para diversificar e innovar su cartera de productos.

## **Introducción**

### *Marco de Referencia Institucional*

Lozada Viajes es una empresa familiar que ha sabido transformarse en una importante marca a lo largo del país gracias a sus franquicias. Se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital. Inició sus actividades hace más de 30 años y a lo largo de su trayectoria se ha convertido en la red de agencias de turismo más grande del país. Cuenta con franquicias en doce provincias argentinas, además de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### *Breve descripción problemática*

Desde marzo de 2020 se decreta el “*aislamiento social preventivo y obligatorio*” en todo el territorio nacional argentino. Se cerraron comercios, industrias y fábricas. Solo continuaron trabajando servicios considerados “esenciales” como supermercados, industria alimenticia, hospitales, etc. El impacto en la economía fue inmediato, y con el correr de los meses, de mayor intensidad. Uno de los rubros más afectados, sino el más perjudicado fue sin dudas el turismo. Con fronteras parcial o totalmente cerradas, poblaciones aisladas y turismo emisoro paralizado, la industria sufrió la pandemia como ninguna otra.

Este problema será tratado mediante la incorporación de turismo receptivo a los negocios operacionales de Lozada Viajes.

### *Antecedentes*

*Caso 1. Shirley Carolina Segura Ronquillo (2016). La difusión de la campaña “All you need is Ecuador” y su impacto en el turismo receptivo.*

En este caso, el artículo habla de la campaña “All You Need Is Ecuador” y como este contribuyó al incremento en el turismo en Ecuador. Con esta campaña destinada a incrementar el turismo receptivo, se busca sumar un 10% la cantidad de visitantes al país. Se estudia el impacto de la publicidad del destino en cantidad de turistas y su gasto. La publicidad se efectuó en mercados de consolidación, mercados de oportunidad y mercados clave. Además se publicitó en el mismo Ecuador, para fortalecer el mercado interno, promocionando distintas zonas del país.

*Caso 2. Vanesa Castello (2020). Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19.*

Aquí la autora trata al actual contexto como inédito, y menciona al turismo como el más afectado de los rubros. Se resalta la alta interdependencia del sector con todos los demás indicadores, y el alto grado de repercusión económica que tiene el turismo para los distintos países, haciendo peligrar millones de puestos de trabajo. Resalta además la oportunidad que se inició en Argentina para el turismo receptivo a mediados de 2019 con la devaluación del peso, convirtiendo al país en un destino “barato”. Plantea que este escenario abre una oportunidad hacia un turismo más planificado, haciendo base en la sustentabilidad, suplantando el “antiturismo” que se activó en muchas regiones por uno que respete su entorno y a las comunidades receptoras.

*Caso 3. Angel Guillermo Félix Mendoza y Nelson García Reinoso (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador.*

Este caso habla de las pérdidas en cientos de miles de millones de dólares previstas para el 2020 y 2021 por la OMT al comienzo de la pandemia. Muestra su preocupación por la pérdida del empleo en el sector y la supervivencia de las agencias de viajes en todo el mundo. Las recomendaciones de la OMS, la OMT y otros organismos internacionales, basan su estrategia en apoyar con presupuestos ampliados y rebaja de impuestos a los destinos turísticos afectados, boga por la implementación de visas flexibles de trabajo y eliminación de visas y requisitos de turismo, entre otras. Resalta el slogan “*Quédate en casa hoy para poder viajar mañana*” (OMT, 2020). Realza el papel fundamental del sector empresarial para el sostenimiento de la actividad. Finalizando el artículo presenta un estudio sobre el turismo en Manta (Ecuador), proponiendo como posibles medidas de reactivación la baja de precios, el marketing, la reorientación del negocio a nuevos segmentos de clientes, asociaciones con otras empresas, entre otras.

*Caso 4. Fabián Claudio Flores y Maximiliano Elías Oviedo (2017). Imaginarios turísticos, construcción de atractivos y New Age. El caso de San Marcos Sierras (Argentina).*

El caso aborda el viraje cultural del turismo, repensando al turista ya no como un ente exigente de confort frente a la pasividad de la comunidad receptora, sino como un actor participativo tanto en el espacio turístico como en la comunidad que lo alberga. El eje central se refiere al turismo “New Age” en la localidad de San Marcos Sierras (Córdoba, Argentina). Un modo de turismo que no necesariamente reniega de los atractivos geográficos, sino que

convive con ellos, para explorar la paz, la desinstitucionalización de la religión, el “cuentapropismo religioso”.

*Caso 5. Ricardo Descalzi y Efraín Molina (2019). Determinantes de la actividad turística y la ocupación hotelera en la provincia de Córdoba, Argentina.*

El presente caso menciona la amplitud de recursos culturales y naturales de Argentina, destacando la disparidad del impacto del turismo en distintas regiones del país. El artículo da cuenta de que la provincia de Córdoba aporta el 4% del valor agregado del sector turístico a nivel nacional y el 10% de los puestos de trabajo generados en rubro. El turismo es una de las actividades más típicas y destacadas de la economía provincial. Finalmente se analiza el impacto del turismo brasileiro tanto a nivel nacional como a nivel provincial.

### *Justificación*

La actual coyuntura pareciera no disiparse en el corto o mediano plazo. Los operadores turísticos y la misma OMT prevén incluso un año 2021 muy dificultoso para el sector; el temor a las aglomeraciones y las limitaciones para viajar fuera del país seguirán vigentes. Adaptarse a la “nueva normalidad” es condición para la supervivencia de todos los sectores, y principalmente el del turismo por ser el más afectado por la pandemia.

Es así como resulta imprescindible reinventarse, buscar nuevas oportunidades y enfocar el negocio donde pueda no solo mantenerse como económicamente viable, sino incluso crecer, buscando el progreso con opciones nuevas y superadoras.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación Problemática*

Entre febrero y marzo del año 2020 en Argentina comenzó a circular un virus de gran contagiosidad, el Covid-19.

La Organización Mundial de la salud (OMS) comenzó a hablar de “pandemia”, por involucrar a varios continentes afectados.

Los primeros casos de contagio en humanos surgieron en China en el mes de diciembre de 2019, y aun cuando ya provocaba miles de infectados en Europa y Asia, en América Latina parecía algo muy lejano, fuera de las preocupaciones del común de la gente. Cuando estaba finalizando la temporada de verano 2019/2020 se dio el primer caso positivo y creciendo aceleradamente el contagio, se instaló con fuerza en la Argentina el Covid-19.

Es así como gran parte de la población tuvo que interrumpir abruptamente sus vacaciones volviendo con urgencia a su hogar. Los casos más problemáticos se dieron con las personas que se encontraban fuera del país y paulatinamente, los aeropuertos iban dejando de operar, las aerolíneas suspendían sus vuelos y en muchos casos, los países decidían cerrar sus fronteras. Es así como en “vuelos de repatriación” dispuestos por el Gobierno Nacional lentamente los viajeros fueron regresando a sus hogares.

Una vez decretado en Argentina el “Aislamiento social preventivo y obligatorio”, la economía nacional comenzó a caer como consecuencia de una reducción notable del consumo interno debido a que las personas solo salían para realizar compras esenciales. En este contexto comercios de gran variedad de rubros tuvieron que cerrar sus puertas.



Ante este panorama, y tras algunas reaperturas permitidas, el turismo es uno de los pocos rubros que aún no ha comenzado a operar. El mundo muy lentamente comienza a reabrir sus destinos, pero en una primera instancia, solo para turismo interno.

Muchos países que habían abiertos sus actividades casi a pleno han tenido que volver a cerrarlas por el significativo incremento de la saturación del sistema sanitario. Es así como no hay país en el mundo que actualmente este libre del virus y haya salido definitivamente de la pandemia.

En Argentina no solo es la crisis sanitaria quién impide al turismo emisivo. Las diversas devaluaciones del Peso Argentino (la última de gran magnitud ocurrida en agosto de 2019) han hecho muy costoso el descanso en otros países para muchos viajeros argentinos acostumbrados a viajar al exterior. La compra de un vuelo o la reserva de un hotel suponen grandes erogaciones de dinero. Es así como ambos factores influyen en que los viajes de placer fuera del país se hayan vuelto algo de muy difícil concreción.

Por otro lado, el límite mensual de compra de dólares y la imposición de impuestos a la adquisición de la divisa norteamericana no solo hace caro al bolsillo del trabajador argentino un viaje al exterior, sino que además impuestos y cargos extra, ya sea en concepto de cargos fijos o en adelantado de impuestos anuales lo llena de trámites burocráticos y fiscales.

Con la realización de la temporada veraniega 2020/2021 sin confirmación oficial y los vuelos regulares aún en etapa de elaboración de protocolos, es incierto el panorama para una vuelta al turismo. En el corto plazo difícilmente se realice turismo internacional. En cuanto al turismo doméstico, dependerá del avance o no de los contagios de Covid-19, pero sin dudas comenzará mucho antes que el internacional, no solo por disposiciones sanitarias de distintos países, sino también por la misma precaución de los turistas. El turismo interno sin dudas promueve a cualquier economía haciendo crecer significativamente al mercado interno, por

lo que es de esperar que Argentina comience a permitir esta actividad en un plazo relativamente corto de tiempo.

Es así como distintos operadores turísticos y agencias de viajes han pasado de la cautela provocada por la devaluación de la moneda nacional, al pesimismo y la preocupación por el contexto de recesión y parálisis. Aún con vuelos reanudados y brote pandémico superado, quedará el temor de la población a los lugares cerrados, las aglomeraciones de gente y los viajes, sobre todo si implican el traslado a otros países.

Las agencias de viaje precisaron de ayuda estatal para sobrevivir mes a mes. El pago de sueldos, impuestos y gastos varios hacen que aún con ese ingreso económico de emergencia muchas organizaciones vean seriamente comprometido su presente y su futuro. De hecho, una vez vuelta a la normalidad o a la “nueva normalidad”, el turismo será el rubro que más tardará en retomar su flujo habitual de movimiento.

Sin dudas todo el sector turístico deberá reinventarse, buscar nuevas oportunidades para mantenerse en pie. La mayoría de las personas que aman viajar, con las debidas precauciones querrán seguir haciéndolo, se deberá interpretar esa necesidad como una oportunidad de relanzar al sector.

El turismo tiene entonces la posibilidad de hacer de esta crisis un punto de partida para seguir creciendo como lo hizo durante los últimos años. Esta industria tiene en la Argentina mucho por generar y por ofrecer.

Lozada viajes es una empresa con vasta experiencia en el sector turístico en el cual es sabido que la situación es crítica en la actualidad, es por este motivo que se deberán crear los recursos necesarios a fin de recuperar rápidamente los meses perdidos y abordar la problemática sin dilaciones.

## *Análisis de Contexto – Modelo PESTEL*

### *Político*

La política fiscal Argentina supone un gran gasto de cargas sociales por cada empleado contratado, por lo que las empresas hacen una evaluación compleja antes de contratar nuevo personal. Durante el año 2020 y para que la pandemia afecte lo menos posible al empleo, el Estado incentiva la contratación con rebajas impositivas y préstamos con tasa reducida.

Durante el periodo 2015-2019 se trató al empresariado y a sus políticas laborales de una forma muy diferente al actual gobierno, de signo político opuesto. Estos recurrentes cambios de reglas torna muy impredecible el manejo de las empresas. El empresariado constantemente busca normas claras, tanto en la política laboral como en la fiscal para poder accionar a largo plazo en base a ciertas previsibilidades.

Actualmente en Argentina y en el mundo se vive un período de incertidumbre generalizada por las medidas sanitarias de los gobiernos frente a las masivas marchas con reclamos de más aperturas vinculadas al sector productivo, una dicotomía entre salud y economía. Dichas tensiones provocan discusiones políticas que se transmiten a la sociedad toda, con población necesitada de sus fuentes laborales pero sin descuidar a la vez su salud; el turismo, como otras actividades que aún no han reiniciado sus operaciones, deberá buscar el equilibrio adecuado entre estos factores, garantizando tanto al Estado como a los viajeros protocolos que cuiden la salud de todos mientras se busca reactivar los viajes de placer.

### *Económico*

Las crisis recurrentes de la economía Argentina hacen que la estabilidad en las inversiones, contrataciones y nuevos negocios sea algo muy dificultoso lograr, tanto a nivel familiar como empresarial. Las constantes devaluaciones de la moneda nacional hacen que

el poder de compra sea cada vez menor, debiéndose aumentar los sueldos lo que a su vez genera más inflación. Un ciclo que en los últimos años, gobiernos de distinto corte político no han sabido solucionar.

En los últimos meses la falta de demanda solo ha demorado una suba de precios, que según opinan economistas de diversas ramas ideológicas, llegará este mismo año.

La pérdida del poder adquisitivo, tanto de empleados formales como principalmente de aquellos informales es casi una constante en los últimos años. Muchos insumos son exportados, por lo que el aumento del dólar repercute en precios finales al consumidor, quien por lo general cobra en pesos argentinos.

El gobierno nacional busca cuidar las reservas del Banco Central de la República Argentina (BCRA) aplicando montos máximos mensuales a la compra de moneda extranjera para particulares, sumando además al valor de la divisa diversos impuestos. De esta forma intenta destinar los dólares de las reservas mayoritariamente para proyectos productivos, limitando al máximo la especulación y el ahorro de personas físicas en esa moneda.

### *Social*

Indudablemente el empleo saldrá duramente golpeado de la crisis del Covid-19. Reconvertirse a “home office” y enfocarse a las necesidades actuales serán prioridades ineludibles para quien busque un nuevo empleo o conservar el actual. Con índices de desempleo en ascenso tanto a nivel mundial como nacional, la pérdida de fuentes laborales se configura como el gran problema a solucionar una vez superada la alerta sanitaria.

El virus cambiará a la sociedad la forma de saludarse, de comunicarse y sin dudas que modificará la manera de viajar. El cuidado de la salud será un factor determinante para

relacionarse con los otros. El buen manejo del espacio físico será fundamental es diversas dependencias y lugares al aire libre.

Dependiendo del ámbito al cual se acuda, distintos protocolos sanitarios harán que la población tarde un tiempo en acostumbrarse y adoptar como propias costumbres nuevas en lugar de aquellas que estaban arraigadas.

### *Tecnológico*

La conectividad será fundamental para poder comercializar cualquier tipo de producto o servicio. En el ámbito turístico no solo será fundamental sino absolutamente necesario estar conectados en tiempo real y constante con proveedores, clientes y destinos.

La competencia de medios de venta online deja de ser solamente una competencia para ser un estándar de atención al cliente y ventas. Es urgente la reconversión de herramientas digitales en el sector turístico para competir en igualdad de condiciones con agencias de años de experiencia vendiendo exclusivamente online.

### *Ecológico*

El turismo debe buscar sin excepciones la sustentabilidad de los destinos que comercializa. La depredación y degradación de los ambientes donde se practica la actividad tiene que controlarse con medidas y estricto cumplimiento.

La comunidad receptora debe ser actora activa en el cumplimiento de las reglas ambientales, referidas a la recolección de residuos, impacto visual y sonoro para que la delicada biodiversidad en entornos naturales se mantenga sin alteraciones significativas.

Los incendios tanto en el ámbito internacional como nacional, como el sucedido en el Amazonas (Brasil) y el reciente de Córdoba (Argentina) hacen replantear urgente las medidas

preventivas de los países para preservar los ámbitos naturales. También apremia mejorar los presupuestos y celeridades en la prevención y los combates al fuego.

### *Legal*

El turismo siempre se caracterizó por un alto nivel de informalidad. La crisis sanitaria con las pérdidas de fuentes laborales que ocasionó, llevará a incrementarse aún más esta característica. Muchos profesionales del sector quedarán desempleados, y muchas agencias aún con posibles reactivaciones serán reacias a contratar nuevos empleados por los costos fijos que esto supone, sin certezas de cuántas utilidades podrán sumar en un mundo convulsionado.

Los protocolos legislados en cada país en relación al turismo serán de suma importancia para los operadores, debiendo cumplir sin objeciones con normas inéditas hasta el momento. La adecuación a ellas será requisito para la supervivencia de la actividad. Lo que significará un esfuerzo de gran magnitud para todos los actores involucrados.

El 2 de septiembre de 2020 la cámara de Diputados de la República Argentina aprobó la “ley de sostenimiento y reactivación productiva del turismo” (ley 27.563). Dicha ley alcanza a hoteles, agencias de turismo y transportes vinculados al sector turístico, y brinda incentivo a los potenciales turistas (descuentos y posibilidades de postergar viajes sin penalidades, entre muchas otras medidas) mientras otorga alivios fiscales a las empresas del rubro (asistencia en el pago de sueldos al personal, relajamiento de intimaciones de AFIP y otros agentes recaudatorios, entre otros beneficios).

### *Diagnóstico Organizacional – Matriz FODA*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura a los cambios. Con personal altamente capacitado y actitud proactiva, las modificaciones coyunturales podrán ser aplicadas.</li> <li>2. Marca conocida en gran parte del país. Gracias a las franquicias, Lozada Viajes es una empresa reconocida con locales en puntos neurálgicos de muchas ciudades argentinas.</li> <li>3. Certificación Iso 9001-2015. Todos los procesos internos homologados por el sistema de calidad.</li> <li>4. Lozada Viajes tiene en su haber una estructura suficiente con personal altamente capacitado para afrontar la compleja situación actual. Años de experiencia, trato al cliente, manejo de destinos, amplia vocación de servicio y un campus virtual para promover con relativa celeridad nuevas herramientas y propuestas tanto para adentro de la organización como para afuera, sus clientes y franquicias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Actualmente la actividad de la empresa se encuentra ampliamente afectada y sin certezas sobre su reapertura.</li> <li>6. El turismo emisor no encuentra horizontes de apertura al corto plazo.</li> <li>7. El miedo al contagio del Covid-19 por parte de los potenciales viajeros demorará la reactivación del sector.</li> </ol>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Cambios en hábitos de consumo. La pandemia generará una nueva forma de viajar. Lozada Viajes deberá adecuarse a la nueva demanda, ofreciendo destinos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Panorama complicado por la actual pandemia.</li> <li>12. El Covid-19 ha afectado al turismo muy duramente. Aún en ningún lugar del mundo</li> </ol>

<p>que se acomoden a las posibilidades de su clientela.</p> <p>9. Identificar nuevos clientes y mercados. Con la reapertura del turismo, la empresa deberá captar clientes que antes no viajaban o lo hacían con la competencia, asegurando todas las normas para que el viaje sea seguro e inolvidable.</p> <p>10. El dólar alto hace que muchos turistas argentinos que antes priorizaban destinos internacionales para sus vacaciones empiecen a ver la posibilidad de viajar por su país como alternativa económicamente posible para vacacionar en sus periodos de descanso.</p>	<p>hay certezas sobre de qué manera se reacomodará el sector.</p> <p>13. La competencia intentará incentivar las ventas con ofertas agresivas. Las empresas más grandes contarán con respaldo para bajar precios y asegurar financiación. Hay empresas que en toda su existencia han vendido exclusivamente vía online, fundamental para el turismo venidero, por lo que cuenta con amplia experiencia en el tema.</p> <p>14. El dólar alto no favorece al turismo emisivo. Nuevos impuestos a la divisa norteamericana y constantes devaluaciones dejan a muchas personas sin posibilidades de viajar al exterior.</p>
---	---

## Marco teórico

Ante los conceptos desarrollados hasta aquí, se buscará destacar aquellos relacionados al marco teórico. Agencias de turismo y la innovación en ellas es sin duda un eje central, prestando particular atención al turismo receptivo. Este marco permitirá comprender más ampliamente al alcance del presente trabajo.

### *Agencias de turismo*



Chan (2011), manifiesta que la operación receptora de las agencias de turismo es la concreción del producto turístico contratado, que incluye la recepción del pasajero en destino y el cumplimiento de los servicios contratados en tiempo y forma, una vez concluida la prestación de los mismos, se finaliza el ciclo al partir el turista.

En tanto, Marrero (2016) expresa que la agencia turística receptiva es quien presta los servicios turísticos al visitante del destino, organiza, planifica y vende productos y servicios turísticos, intermedia entre el consumidor y los proveedores del destino. El operador receptivo es quien comercializa y gestiona productos y servicios turísticos.

Por último, viene al caso citar a Acerenza (s.f.). El autor manifiesta que el principal rol de las agencias de turismo es la intermediación entre las empresas prestadoras de servicios y el turista. Cuando estas agencias incorporan a sus operaciones al turismo receptivo, el departamento Internacional se encarga de la venta, y el departamento nacional de la prestación de los servicios terrestres, dado que éstos no son más que una ampliación de aquellos que realiza en el territorio nacional.

### *Turismo receptivo*

Mientras que la organización receptiva del destino es la que fija reglas y pautas del destino, dice Chan (2011), la organización del programa es la real prestación del producto. La primera depende del ente público que encuadra legalmente la actividad y la segunda del operador, intermediario entre el turista y los prestadores de servicios de base. Ambos se complementan formando al producto turístico, se relacionan ocasionalmente con otros mercados, compitiendo con otros destinos. Entonces la operación receptiva integra e impulsa al desarrollo turístico.

Según Dos Anjos, Limberger y Domareski (2011), el departamento operacional del turismo receptivo controla la planificación, organización, agenda de itinerarios y guías de turismo. También ofrece el trato personalizado y asistencia en la planificación del viaje de placer o negocios.

El turismo receptivo es el que llega al destino turístico donde la agencia reside y presta sus servicios; el turista puede ser extranjero o nacional. La industria turística clasifica al turismo receptivo como turismo de importación, refiere Acerenza (2006).

### *Innovación*

Chan (2011) escribe que la creatividad e innovación lleva a una empresa a ser productivamente competitiva. Se adapta permanentemente a las tendencias y a los movimientos de la demanda. En el campo turístico, continua la autora, se puede innovar con la tecnología empleada para asegurar la operación del programa y la creación de productos atractivos en contenido. La innovación es un proceso, que nace en la creación y continúa con la aplicación y difusión de la novedad. La innovación crea valor y a su vez éste está orientado tanto hacia el cliente externo como al interno (accionistas y empleados). Se pueden distinguir dos tipos de innovaciones, las radicales que ponen en juego las competencias y características nuevas de los productos, y las incrementales, que adoptan o sustituyen características de sus productos y alimentan procesos de cambio continuo.

Saldaña Calderon (2012) expone que el mercado globalizado muestra que la calidad de los servicios turísticos es heterogénea. La innovación es necesaria no solo para superar a los competidores, sino tan solo para mantenerse en una posición competitiva. Las estrategias de la agencia deben ofrecer oportunidades de un servicio diferenciado, innovador, respondiendo

expectativas de los clientes. La agencia de viajes como cualquier otra empresa, en una situación de crisis económica, tiene la obligación de buscar nuevos productos para comercializar. La creación de productos innovadores es tendencia. Especializar a empleados en orientación y satisfacción al consumidor es clave.

Para finalizar con los conceptos, se cita a Barroso Rocha y Moraes Zouain (2012), quienes escriben que las innovaciones incrementales involucran estrategias y prácticas de gestión que traen beneficios como menores costos de producción que los competidores, nuevas rutinas y procedimientos organizacionales y nuevas características de los productos y servicios existentes. Los factores importantes para la innovación están relacionados con las características del conocimiento y la solución de problemas. El proceso de innovación es colectivo y el aprendizaje requiere la colaboración de personas diferentes con capacidades diferentes

Incorporar turismo receptivo en una agencia de viajes que hasta ahora es reconocida por brindar eficientemente servicios emisivos, es completar su oferta con un producto innovador, una propuesta moderna que apunta a ser competitiva en un mercado inestable y revolucionado. De esta manera se incrementará su cartera de productos a fin de dar respuestas a un mercado con gran demanda.

## **Diagnóstico y discusión**

El Covid-19 ha llegado al mundo para darle una transformación como nunca antes. La humanidad fue adaptándose paulatinamente a la pandemia y poco a poco busca retomar cierta

normalidad, hecho muy difícil por rebrotes de la enfermedad y sistemas sanitarios cerca del colapso. El turismo como uno de los sectores más perjudicados busca con celeridad ciertos horizontes de reactivación para paliar los graves trastornos económicos luego de permanecer meses en parálisis.

Cualquier agencia de turismo debe ser veloz para aplicar herramientas que permitan salir lo antes posible de la recesión. La incorporación de nuevos productos y servicios atendiendo a nuevas demandas es clave para la supervivencia de las organizaciones turísticas.

El mercado cambiario en Argentina nunca termina de normalizarse, las devaluaciones y diversas trabas al acceso al dólar hacen que el turismo emisor demore bastante en encontrar niveles de demanda como los ocurridos en la última década. El poder adquisitivo no encuentra por el momento signos de recuperación y el salario real en divisa norteamericana es uno de los más bajos de los últimos años. Eso sumado a que la actual pandemia no alienta a que el sector turístico pueda comenzar a vender como solía hacerlo hasta hace no muchos meses. Sin embargo, es una gran oportunidad para el turismo interno gracias a que se realiza en pesos y encuentra en la gestión estatal a un gran aliado, promoviendo descuentos y beneficios a argentinos que decidan viajar por su país. El turismo receptivo será entonces fundamental para que el sector comience a mostrar signos positivos.

Lozada Viajes encuentra en su fortaleza una inmejorable oportunidad para salir de esta crisis: su sistema de franquicias le permite tener un contacto estrecho con la realidad de muchas provincias argentinas, identificando cuales son los atractivos de cada localidad, qué recurso puede ser aprovechado, qué nicho de potencial demanda no encuentra su oferta en el mercado actual.

Por lo expuesto hasta aquí, queda claro que las empresas turísticas que no logren la innovación y velocidad de cambio necesarias, quedarán atrapadas en una lógica que

definitivamente no funciona en la actualidad. Lozada Viajes ha ofrecido hasta ahora, en forma masiva, destinos al exterior, por lo que difícilmente pueda sobrevivir en un mercado que tendrá poca demanda para éstos. Apremia entonces, que la agencia tenga iniciativa para encontrar rápidamente horizontes donde ofrecer productos nuevos y atractivos para el turista argentino actual. Cambiando incertidumbre por certezas, Lozada Viajes puede volver a crecer como hasta ahora. Su personal altamente capacitado, su red de franquicias y su experiencia hacen que la empresa pueda incorporar a su cartera de productos un nuevo paradigma.

Si Lozada Viajes incorpora turismo receptivo a su oferta, no solo convocará a turistas nacionales, sino que además, cuando las aerolíneas retomen sus operaciones y los países abran sus fronteras, el turismo extranjero que visite Argentina traerá beneficios tanto a la empresa como al país, inyectando divisas a la balanza de pagos.

## **Plan de implementación de turismo receptivo en Lozada Viajes**

### *Objetivo general*

Incrementar el volumen de operaciones de Lozada Viajes mediante el plan de implementación de turismo receptivo a su oferta de productos.

### *Objetivos específicos*

1. Crear el departamento de turismo receptivo en Lozada Viajes.
2. Diagramar itinerarios innovadores con servicios diferenciales para los clientes de la empresa, contratando alojamientos, guías y transportes de primera calidad.

3. Incentivar a las franquicias de la provincia de Córdoba a ofrecer los nuevos productos de la empresa.

### *Alcance*

Si bien en este trabajo se desarrollará la implementación exclusivamente en la provincia de Córdoba, la propuesta abarca a todo el territorio nacional argentino. En una primera etapa cubrirá solamente la provincia de Córdoba, conforme sea satisfactoria la experiencia, Lozada Viajes ofrecerá turismo receptivo en provincias limítrofes en una segunda etapa, para seguir luego con el norte argentino. Buenos Aires y la Patagonia quedarán para una última etapa, aspirando a llegar con la propuesta a países sudamericanos. Las expansiones geográficas a nivel nacional se realizarán en el plazo tentativo de un año luego de implementado el plan.

La casa matriz de la empresa será la principal impulsora del plan, acompañando y promoviendo el proyecto en sus franquicias ubicadas en localidades claves de la geografía cordobesa. El área administrativa deberá amoldar su funcionamiento; aprovechar el personal ocioso por la caída de las ventas al exterior para capacitarlo y abocarlo a la elección, contratación y pago a proveedores, así como también en la elaboración de programas turísticos. Será de vital importancia la labor del área de recursos humanos para la capacitación del personal y el área responsable de las franquicias.

La elección de este plan se basa en la imposibilidad de seguir ofreciendo exclusivamente turismo emisor a un mercado que demorará en recuperar la demanda de años anteriores. El turismo receptivo ofrece buenos márgenes de ganancia, la inversión no es onerosa y es rápidamente amortizable. De realizar la propuesta con seriedad e innovación garantizará un flujo constante de turistas durante todo el año.

### *Estructura*

La innovación será la premisa general en la elaboración de los itinerarios, buscando la novedad y frescura en la elección de destinos y atractivos. Además, se negociará con hoteles agregados de valor incluidos en las tarifas convenio, como por ejemplo, champagne de cortesía, desayunos en la habitación, etc.

Otro aspecto de especial cuidado será la elección del guía para que el manejo del grupo sea cordial, priorizando la simpatía, buen trato y empatía hacia el pasajero. Que los días compartidos sean descontracturados, intensos, que generen un recuerdo imborrable en los clientes, buscando su fidelización.

Para el objetivo específico 1, se desarrollarán los siguientes planes:

- Plan de capacitación al personal.
- Plan de adaptación del personal al nuevo departamento.

Responsable: Gerente de Recursos Humanos y gerente del nuevo sector.

Cumplir con el objetivo específico 2, requiere lo siguiente:

- Plan de búsqueda, negociación y contratación de proveedores.
- Plan de investigación sobre atractivos turísticos poco visitados en cada localidad.
- Plan de armado de itinerarios basados en la innovación, sin caer en circuitos masificados.

Responsable: Gerente de turismo receptivo.

En cuanto al objetivo específico 3, se prevé:

- Programa de capacitación integral a las autoridades de cada franquicia

- Programa de diagramación, diseño y entrega de material promocional de la nueva oferta turística.

Responsable: Gerente de franquicias.

Los puntos anteriormente citados, se detallan en el siguiente diagrama.

*Diagrama de Gantt*



Actividades	Tiempo de duración											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Plan de adaptación del personal al nuevo departamento	Objetivo específico 1											
Identificar personal ocioso de la empresa para abocarlo al nuevo departamento.	■	■										
Reubicación de estaciones de trabajo conformando grupos de trabajo.		■	■									
Definir jefes de sector.			■									
Plan de capacitación al personal.	Objetivo específico 1											
Capacitar a los empleados con mayor experiencia para la elaboración de circuitos turísticos.			■	■	■							
Organizar visitas a los hoteles contratados para que el personal conozca en detalle que ofrecerá a los potenciales clientes.						■	■					
Contratar a los futuros guías para la explicación detallada a los empleados de la empresa acerca de las localidades a explotar.				■	■							
Plan de búsqueda, negociación y contratación de proveedores.	Objetivo específico 2											
Instruir a los empleados con experiencia en manejo de proveedores, la búsqueda y contratación de guías, transporte y hotelería.			■	■	■							
Negociar con cada proveedor un plus de servicio, agregando valor a cada experiencia recibida por los turistas.					■	■	■					
Armar y presentar carpetas a agencias mayoristas para contar con grupos de extranjeros que visiten Córdoba cuando las condiciones sanitarias lo permitan.								■	■	■		
Plan de investigación sobre atractivos turísticos poco visitados en cada localidad.	Objetivo específico 2											
Relevar atractivos de cada localidad.				■	■							
Identificar a los atractivos con más potencial de ser incluidos en un circuito.				■	■							
Plan de armado de itinerarios basados en la innovación, sin caer en circuitos masificados.	Objetivo específico 2											
Elaborar circuitos visitando lugares no masivos, mostrando un "lado b" de cada localidad.						■	■					
Puesta en marcha del plan, con los primeros recorridos organizados por la empresa.											■	■
Programa de capacitación integral a las autoridades de cada franquicia.	Objetivo específico 3											
Entregar listado de nuevos productos a las franquicias, ofreciendo excelentes márgenes de rentabilidad.							■	■				
Capacitar personal de las franquicias para la venta de los nuevos productos.							■	■				
Programa de diagramación, diseño y entrega de material promocional de la nueva oferta turística.	Objetivo específico 3											
Armar flyers para promoción en redes sociales, pagando publicidad por recorte geográfico de cada sucursal.							■	■				
Entregar banners y folletos de nuevos productos a las franquicias.							■	■				

### *Presupuesto*

En el presupuesto del presente plan se utilizarán recursos propios con los cuales cuenta en la actualidad la empresa. El personal será reubicado a cumplir nuevas funciones, las instalaciones inmuebles serán las mismas, lo mismo con artículos de librería, computadoras, insumos y otros elementos.

Los demás gastos corresponden a la operación de los productos y se detallan a continuación, clasificándolos por objetivos.

#### *Objetivo 1.*

En este objetivo se utilizarán recursos propios. Las capacitaciones serán dadas internamente y vía web, mientras que el personal externo contratado, en este caso los guías, serán remunerados en otros objetivos, con su trabajo operativo en los distintos itinerarios.

Como único gasto, se pagará según convenios laborales al empleado seleccionado para trabajar en turno noche atendiendo eventuales contingencias de proveedores y turistas, por un total de \$15.000.

#### *Objetivo 2.*

El presupuesto de este objetivo se realizará en base a un itinerario de 4 días/3 noches, haciendo base en la ciudad de Córdoba, con visitas al Valle de Traslasierra, Sierras Chicas, Valle de Calamuchita, city tour en Córdoba y city tour en Villa Carlos Paz. Los costos son operativos para la empresa.

Servicio	Costo por persona en base doble	Costo total por itinerario (8 personas)
Traslados Aeropuerto-hotel y hotel-aeropuerto.	\$1.700	\$13.600
Hotel 3 estrellas superior	\$2.420 por noche.	\$58.080
Transporte full day en van con capacidad para 8 personas.	\$6.000	\$24.000
Guía español/inglés full day.	\$6.000	\$24.000
Comidas, bebidas y viáticos para guía y chofer.	\$5.000	\$20.000
Costo parcial 1 objetivo 2	\$139.680	
Indumentaria con logo de la empresa para uso del guía	Costo unitario	Costo total
50 mochilas.	\$300	\$15.000
50 remeras	\$280	\$14.000
50 gorras	\$200	\$10.000
50 camperas	\$700	\$35.000
Costo parcial 2 objetivo 2	\$74.000	
Costo total objetivo 2	\$213.680	

## Objetivo 3.

Objeto publicitario	Costo unitario	Costo total
30 banners.	\$2.100	\$63.000
5.000 folletos	\$3	\$15.000
Publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram)	\$334/día.	\$10.000/mes.
Costo total objetivo 3	\$88.000	

Costos totales de la implementación del plan.	
Objetivo 1	\$15.000
Objetivo 2	\$213.680
Objetivo 3	\$88.000
Costo total	\$316.680

Nota: El presupuesto fue elaborado en base a consultas realizadas a un tour operador de la Ciudad de Córdoba, los precios son a octubre de 2020 y no incluyen gastos particulares de los pasajeros ni gastronomía.

### *Indicadores*

1. Satisfacción del pasajero. Este indicador será una encuesta en papel de llenado voluntario por el cliente, para extraer las conclusiones subjetivas de cada pasajero. Con estos datos obtenidos luego de cada recorrido, se elaborarán cuadros con cuestiones a mejorar y otros sobre los que seguir fortaleciendo el servicio.

#### *Encuesta modelo*

Donde 1 es nada interesante y 5 muy interesante, ¿cómo evaluaría los destinos visitados?

1       2       3       4       5

Donde 1 es nada interesante y 5 muy interesante, ¿cómo evaluaría las actividades realizadas?

1       2       3       4       5

Donde 1 es nada agradable y 5 muy agradable, ¿cómo evaluaría el desempeño del guía?

1       2       3       4       5

Donde 1 es nada confortable y 5 muy confortable, ¿cómo califica al hotel donde se alojó?

1       2       3       4       5

A continuación, lo invitamos a destacar los aspectos más positivos y cuestiones que considere sean necesarias mejorar.

---

---

---

2. Participación del turismo receptivo en Lozada Viajes. El mismo software que utiliza la empresa (sea Turismet, Ycix, Savia, entre otros) permite incorporar el manejo de datos de turismo receptivo. Si bien no será posible comparar datos en el primer mes, si se hará a partir del segundo, comparando cifras mensuales y luego anuales. Con la ayuda de estos programas será más sencilla la toma de decisiones acerca del camino que deberá profundizar la empresa comparando itinerarios del turismo receptivo, ventas del emisivo y otras cuestiones relacionadas a la rentabilidad.

La fórmula a utilizar será turismo receptivo dividido ventas totales. Ese resultado se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de ventas por turismo receptivo sobre el total de ventas de la empresa.

El mismo indicador se utilizará para comparar a todas las franquicias. La franquicia que logre el porcentaje más alto de participación de turismo receptivo en sus ventas ganará mensualmente un punto más de comisión.

Las evaluaciones se realizarán trimestralmente.

Este indicador no solo servirá para medir a las franquicias y por consiguiente a la empresa en su totalidad, sino que además buscará incentivar a cada franquicia a eliminar posibles resistencias ante los cambios y esfuerzos necesarios para la implementación del plan de incorporación de turismo receptivo en la compañía.

### *Agregados de valor.*

A modo de ejemplo, se detallará un itinerario de 4 días/3 noches.



# DESCUBRI UNA CORDOBA DIFERENTE

**Día 1.** Recepción. Encuentro con el guía, quién explicará la dinámica de las visitas de los próximos días. Partimos hacia un city tour por la ciudad de Córdoba. La Plaza San Martín, La Manzana Jesuítica, el Parque Sarmiento y el arroyo La Cañada son solo algunos de los atractivos a visitar. Luego del almuerzo seguiremos viaje hacia Villa Carlos Paz, visitando el clásico reloj Cu-Cu, el dique San Roque, el paseo de Las Farolas y la iglesia Nuestra Señora del Carmen entre otros lugares que formarán parte de nuestro recorrido. Regreso a la ciudad de Córdoba en horas de la tarde. Tiempo libre. Cena y alojamiento.

**Día 2.** Saldremos a primera hora de la mañana hacia Villa General Belgrano y La Cumbrecita. Un breve recorrido por estas ciudades será el preámbulo de una aventura en kayak en Villa Yacanto. En el Lago Cerro Pelado nos embarcaremos para visitar islas y aventurarnos en una experiencia sensacional. La arena de sus playas y el agua cristalina nos invitarán a un baño refrescante. Ya regresando a Córdoba, daremos un paseo por la ciudad de Santa Rosa de Calamuchita. Como actividad opcional y sujeto a condiciones climáticas, se realizará una remada nocturna en el Embalse de Calamuchita. Finalizando en horas de la noche, disfrutaremos de un show con música y sorteos. Cena incluida. Regreso a la ciudad de Córdoba.

**Día 3.** Mina Clavero será en este día nuestro destino desde donde visitaremos miradores de gran espectacularidad. En Pampa de Achala podremos observar grandes aves de altura mientras las brisas serranas nos alientan a seguir descubriendo la maravillosa región. Haremos breves paradas en Nono y Cura Brochero para culminar el día en Las Rabonas, disfrutando vistas que nos dejarán sin aliento al pie de las Sierras Embrujadas. Retorno a la ciudad de Córdoba en horas de la tarde.

**Día 4.** Partiremos temprano hacia la ciudad de Río Ceballos, donde haremos base para visitar localidades cercanas como Agua de Oro, Asconchinga, Salsipuedes y Unquillo. Se realizará una caminata en Los Pozos verdes, lugar de increíble belleza. Rodeados de montañas, arroyos y vegetación, realizaremos una breve clase de yoga, donde el marco natural acompañará a un día inolvidable. Llegada al hotel, traslados al aeropuerto y fin de nuestros servicios.

**NOTA :** Alojamiento en hotel Casero 248 (3 estrellas Superior) o similar con desayuno. Traslado , servicio de guía disponible. Entradas , gastos particulares, y comidas a cargo del pasajero.

# CORDOBA

*Posibles proveedores.*

- Transportes Córdoba (<http://transportescordoba.com.ar/>)
- Nativo Viajes (<https://nativoviajes.tur.ar/>)
- Servicio de guías (<https://turismo.cordoba.gob.ar/turismo/guias-autorizados/>)
- Aleli Peiro Yoga (<http://www.alelpeiroyoga.com.ar/>)
- Zorro Explorador (<https://zorroxplorador.wordpress.com/>)
- Hotel Caseros 248 (<https://www.solans.com/hotel-cordoba>)
- Embalse Rema (<https://www.instagram.com/embalserema/>)

## **Conclusiones y recomendaciones**

Junto al desarrollo de la pandemia y el aislamiento obligatorio dispuesto en Argentina no solo ha aumentado la preocupación por el cuidado de la salud, sino también la concientización y protección del medio ambiente.

Muchas costumbres y hábitos han llegado gracias a la emergencia sanitaria, pero probablemente se quedarán entre nosotros en lo que la prensa ha dado en llamar como “nueva normalidad”.

En un contexto de recesión económica, ofrecer la posibilidad de priorizar paisajes, clima, flora y fauna locales, aporta un nuevo sentido de identidad al turista. De esta forma se abre para Lozada Viajes una oportunidad de salir de la parálisis relativamente a corto plazo.

La unidad de negocios de turismo receptivo en Lozada Viajes ofrece entonces una herramienta no solo como forma de sobrevivir en el actual contexto, sino como un impulsor hacia el futuro, que fortalezca a toda la empresa como proyecto también a mediano y largo plazo.

Como se mencionó anteriormente, hay muchas nuevas modalidades que crecieron exponencialmente. La virtualidad es sin dudas una de ellas. Si antes de la pandemia el



comercio electrónico crecía a grandes tasas, ahora es parte de la vida cotidiana de la población. Urge entonces un rediseño de herramientas tecnológicas de Lozada Viajes para ofrecer productos y servicios turísticos en igualdad de condiciones con compañías que ofrecen asesoramiento, armado de viajes y la compra mediante sus páginas web desde sus inicios.

Con un mercado retraído será de vital importancia la búsqueda de mecanismos de financiación viables para la reactivación de las ventas, convenios con bancos y tarjetas de crédito son opciones válidas para ofrecer cuotas y plazos a los potenciales clientes.

En el presente trabajo se ha elaborado una propuesta de incentivo a las franquicias para que no caigan en la comodidad de quedarse estáticas en la oferta de productos que hoy tendrán baja demanda. Sin dudas es un tema central para el éxito del plan que todos los actores se comprometan y se sientan parte de la nueva unidad de negocios. Para ello, la capacitación activa y constante tendrá un papel primordial.

Ante la tentación de diseñar programas que ofrezcan destinos turísticos clásicos, tal como lo hace el común de las agencias, deberá ser un pilar fundamental en la empresa el concepto de innovación.

La búsqueda constante de nuevas ideas, con lugares y actividades novedosas que se incluyan en dichos programas clásicos, ofrece una alternativa en el campo del turismo. El presente plan propone entre sus expectativas, la de generar experiencias diferentes a los pasajeros de Lozada Viajes.

## Bibliografía

- Acerenza, M. (s.f). *Agencias de viaje: Características generales*. Recuperado de [https://www.academia.edu/37120698/AGENCIAS\\_DE\\_VIAJES\\_Caracter%C3%ADsticas\\_Generales](https://www.academia.edu/37120698/AGENCIAS_DE_VIAJES_Caracter%C3%ADsticas_Generales)
- Acerenza, M. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México: Trillas. (ISBN 968-24-7644-5).
- Barroso Rocha, S y Moraes Zouain, D. (marzo de 2012). Trayectorias de acumulación de competencias tecnológicas y procesos de aprendizaje. *Estudios y perspectivas en turismo*. (ISSN 0327-5841). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180721638013.pdf>
- Castello, V. (junio de 2020). Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19. *Cuadernos de Política Exterior Argentina*, pp. 115 – 118. (ISSN 1852 7213). Recuperado de <https://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18384/115-118%20CASTELLO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chan, N. (2011). *Circuitos turísticos – Programación y cotización* (4ta. Edición). Buenos Aires: Ediciones turísticas. (ISBN 978-987-9473-86-3).
- Descalzi, R y Molina, E. (junio de 2019). Determinantes de la actividad turística y la ocupación hotelera en la provincia de Córdoba, Argentina. *Revista “Utepsa Investiga”*, pp. 78 – 88. (ISSN 2523-9635). Recuperado de <http://www.utepsa.edu/v2/Descargas/Investigacion/Determinantes%20de%20la%20actividad%20tur%C3%ADstica%20y%20la%20ocupaci%C3%B3n%20hotelera%20en%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba,%20Argentina.pdf>
- Dos Anjos, F, Limberger, P, Dos Anjos, S y Domareski, T. (enero de 2011). Contribuciones de la gestión del conocimiento a los servicios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo* (ISSN 1851-1732). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322011000300011&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000300011&lang=es)
- Flores, F y Oviedo, M. (abril de 2017). Imaginarios turísticos, construcción de atractivos y New Age. El caso de San Marcos Sierras (Argentina). *Estudios y perspectivas en turismo*. (ISSN 1851-1732). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322017000200014&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322017000200014&lng=es&nrm=iso)
- Marrero, M. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*. Tenerife: Francisco José Marrero Hernández.

Mendoza, A. y García Reinoso, N. (enero-junio de 2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, y Territorio*, pp. 79-103. (ISSN 2530 – 7134). Recuperado de <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/view/12743/11675>

Saldaña Calderon, M. (2013). *Estructura y administración de agencias de viajes*. México: Red tercer milenio. (ISBN 978-607-733-196-4)

Segura Ronquillo, S. (junio de 2016). La difusión de la campaña “All you need is Ecuador” y su impacto en el turismo receptivo. *Revista Latindex*, pp. 56-65. (ISSN 1390 – 3748). Recuperado de <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/53/47>