



Trabajo Final de Graduación. Reporte de Caso.

Nueva Unidad de Negocio en Lozada Viajes: Viajes de Incentivo Especializados en
Enoturismo para Clientes Corporativos

Nombre y apellido del alumno/a: Julia Perez

Legajo: TUR00720

DNI: 42.385.693

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística

Índice

Resumen	2
Introducción	3
<i>Marco de referencia institucional</i>	3
<i>Descripción de la problemática</i>	4
<i>Resumen de antecedentes</i>	4
<i>Justificación del caso</i>	6
Análisis de situación:	6
<i>Descripción de la situación problemática</i>	6
<i>Análisis del contexto a través del modelo PESTEL</i>	7
<i>Diagnóstico organizacional (FODA)</i>	12
Marco teórico	14
Diagnóstico y Discusión	18
Desarrollo de nueva unidad de negocio en Lozada Viajes: viajes de incentivo especializados en enoturismo para clientes corporativos (2022)	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Plan de acción 1: Análisis de mercado y elaboración del producto enoturístico</i>	20
<i>Programa 1: Definición del segmento de demanda</i>	20
<i>Programa 2: Elaboración del producto enoturístico</i>	23
<i>Plan de acción 2: Elección de los canales de comunicación y promoción</i>	25
<i>Programa 3: Promoción y comunicación</i>	25
Conclusiones y recomendaciones	29
Bibliografía	32

Resumen

El presente reporte propone desarrollar una nueva unidad de negocio dentro de Lozada Viajes la cual consiste en la venta de viajes de incentivos relacionados con el enoturismo para clientes corporativos de la empresa. El objetivo de dicha propuesta es aprovechar las oportunidades del entorno para crear nuevas ventajas competitivas frente a otras agencias de viajes.

La oportunidad de negocio se identificó gracias a la importancia que se le da en la actualidad a los empleados dentro de las organizaciones y lo que significa contar con un equipo motivado. La herramienta de motivación utilizada para los trabajadores a la que se hace referencia en la propuesta son los viajes de incentivo.

Para llevar adelante esta propuesta se va a desarrollar un plan de negocio para incorporar una nueva unidad de negocio en Lozada Viajes que se dedique a comercializar viajes de incentivos enoturísticos. La propuesta incluye un estudio de mercado para conocer las características particulares de los clientes corporativos de la empresa, luego el diseño de los productos turísticos que se ofrecerán a estos clientes y, por último, la elección de los canales de comunicación y promoción de estos productos.

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito proponer el desarrollo de una nueva unidad de negocio la cual se base en la venta de viajes de incentivos relacionados con el enoturismo para los clientes corporativos de Lozada Viajes.

Marco de referencia institucional

La empresa turística Lozada Viajes se desempeña en el rubro desde hace más de 30 años. Fue fundada en 1987 por Facundo Lozada y su esposa Cecilia Trigo de Lozada en la provincia de Córdoba, Argentina. Actualmente, es considerada la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país y se encuentra en 12 provincias, el 50% ubicadas en Córdoba.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión, y es esto lo que les permite dar un servicio ágil, personalizado y con altos estándares de calidad creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros. El objetivo principal de la empresa es conquistar la excelencia en los productos que ofrece a sus clientes.

La cartera de productos que comercializa la organización Lozada Viajes es muy variada. Principalmente se dedican a la venta de vuelos, reservas de hotelería, cruceros, excursiones y paquetes turísticos.

Lozada Viajes cuenta con tres unidades de negocios importantes: Red de Franquicias, Canal de venta online y Tour Operador. Las franquicias funcionan bajo la gestión de una casa central que brinda los servicios externos de soporte y son relativamente independientes entre sí en su accionar diario. La segunda unidad de negocio consiste en la venta de sus productos y servicios a través de la web oficial (www.lozadaviajes.com). Por último, Tour Operador brinda servicio exclusivo a las

franquicias otorgándoles beneficios por operar con él, como, por ejemplo, disminución en el fee si se llegan a los objetivos de venta.

Descripción de la problemática

El tema a tratar en el siguiente reporte de caso no hace referencia a la solución de un problema propiamente dicho, sino que se trata de aprovechar una nueva oportunidad de negocio.

Actualmente, las empresas prestan especial atención a la motivación de sus recursos humanos ya que un equipo motivado logra conseguir mejores beneficios para la empresa al corto y largo plazo. Los viajes de incentivo son tendencia a la hora de elegir con qué premiar a los empleados para fidelizarlos. Es por esto que se logra identificar una oportunidad para las agencias de viajes de desarrollar una nueva unidad de negocio que conste en la venta de viajes de incentivos relacionados con el enoturismo para las empresas que decidan elegir esta herramienta para motivar a sus trabajadores.

Resumen de antecedentes

El primer antecedente al que se hará referencia corresponde a un artículo de la revista “Turydes. Investigación en turismo y desarrollo local” del autor Martínez González, José Alberto (2016) con el título “Dirigir la empresa turística con orientación estratégica al mercado”. La publicación deja constancia de la importancia que actualmente tienen en la dirección de las empresas turísticas aspectos tales como la orientación al consumidor, el marketing turístico y el comportamiento de compra del turista. El presente artículo se relaciona con los temas a tratar en este reporte de caso porque es necesario tener en cuenta la relevancia del comportamiento del consumidor a la hora de elegir cómo satisfacer las necesidades de los turistas.

El segundo antecedente corresponde a una publicación académica de los autores Cortés Bello, Rosa del Carmen y Vargas Martínez, Elva Esther (2018) “Prospectiva en

agencias de viajes: una revisión de la literatura”. La misma trata acerca de los cambios que ha experimentado la industria turística entre sus diferentes agentes, formas de comercialización y beneficios obtenidos para el consumidor. Uno de los apartados de la publicación hace referencia a estudios de agencias de viajes donde se manifiestan las nuevas exigencias de la demanda turística y su relación con la competitividad empresarial. Es en este bloque donde se asocia la temática con el reporte de caso ya que el objetivo del mismo es brindar un servicio especializado al cliente corporativo y utilizar eso como una ventaja competitiva para la empresa Lozada Viajes.

El tercer antecedente hace referencia a un artículo de los autores Millan Vázquez de la Torre, Genoveva; Morales-Fernández, Emilio; Castro-Freire, María Sol (2012) con el título “Turismo del vino: una aproximación a las buenas prácticas”. El artículo trata sobre la relevancia que ha tomado el enoturismo en los últimos tiempos y el surgimiento de esta tipología turística como una nueva actividad económica generadora de desarrollo local en los territorios con producción vitivinícola. La relación de la publicación de esta revista con el reporte de caso es la modalidad de turismo que se presenta en la misma y en la que se le propone a Lozada Viajes especializarse para la venta de sus viajes de incentivos.

El siguiente antecedente hallado relacionado con uno de los tópicos del reporte de caso es un libro del autor De Esteban Curiel, Javier; coordinado por Sánchez, Victoria E. y Antonovica, Arta (2015) con el título “Turismo Gastronómico y Enológico”. El libro demuestra el papel clave que ocupa la gastronomía en la motivación de los turistas tanto nacionales como extranjeros. Este escrito está relacionado con el presente reporte ya que uno de los bloques temáticos que forma parte de su estructura está relacionado con el enoturismo como una de las nuevas tendencias a la hora de elegir un destino turístico.

Por último, uno de los temas a tratar en el reporte de caso está relacionado con el libro “Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral” de los autores Hill, Schilling y Jones (2014). Su trama se construye en torno al modelo de planificación estratégica y la importancia de desarrollar competencias distintivas, es decir, que la compañía diferencie sus productos de los ofrecidos por sus rivales. Esto se relaciona con el reporte de caso en que la situación planteada anteriormente demuestra la necesidad de la organización de desarrollar ventajas competitivas debido al crecimiento intenso de las organizaciones en el sector turístico.

Justificación del caso

La propuesta se plantea como una oportunidad de negocio para la empresa Lozada Viajes. En un mundo tan competitivo es imprescindible que las empresas estén atentas a los cambios del entorno y respondan a ellos con mejoras en su organización.

La identificación de esta oportunidad radica en la importancia que se le da en la actualidad a los trabajadores dentro de las empresas y lo que significa contar con su personal motivado. La herramienta para motivar a los empleados a la que se hace referencia en la propuesta son los viajes de incentivo.

Se pensó que una buena manera de aprovechar esta oportunidad de negocio es crear una nueva unidad en Lozada Viajes que se dedique exclusivamente a la venta de viajes de incentivos relacionados con el enoturismo para sus clientes corporativos.

Análisis de situación:

Descripción de la situación problemática

La realización de esta propuesta tiene su fundamento en la suma importancia que se le da a los recursos humanos y el interés por la motivación laboral dentro de las empresas.

El principal beneficio de realizar dicha propuesta es el desarrollo de una nueva ventaja competitiva frente a otras agencias de viajes ante el aprovechamiento de la oportunidad de negocio que se identificó al tomar en cuenta la relevancia de contar con un capital humano motivado en las empresas y la nueva tendencia de premiarlos a través de viajes de incentivo.

Los viajes de incentivo generan impactos positivos a favor de la empresa porque al contar con un equipo motivado se logra retener el talento de sus trabajadores, aumentar la productividad empresarial y mejorar la imagen de la empresa. Así como la empresa sale beneficiada, el trabajador también ya que es una forma de sentirse valorado por la empresa, vivirá experiencias únicas y enriquecedoras, creará relaciones afectivas con sus compañeros y reducirá su estrés tras haber disfrutado de unos días de descanso (G20 Corporation, s.f.).

Se propone crear una nueva unidad de negocio en la que se vendan viajes de incentivo a los clientes corporativos. La temática pensada para dichos viajes está relacionada con el enoturismo debido a que el turismo cultural ligado a la gastronomía y el vino ha comenzado a ocupar un lugar muy importante en el sector turístico. Esta unidad de negocio puede ser una ventaja competitiva y ayudar a diferenciarse de la competencia con respecto a otras agencias de viajes. Además, esta sería una forma de innovar dentro del rubro y seguir brindando un servicio personalizado a sus clientes corporativos.

Análisis del contexto a través del modelo PESTEL

El análisis PESTEL se ha realizado con el objetivo de definir el contexto en el que se encuentra Lozada Viajes y cómo podrían afectar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales a esta nueva idea de negocio.

Entorno político

Desde la asunción de Alberto Fernández como presidente de la nación argentina, el 10 de diciembre del año 2019, han ocurrido muchos cambios en relación al contexto político del país. Una de las nuevas medidas tomadas por el presidente fue la del dólar PAIS, que consiste en incrementar un 30% de impuestos a todas las compras hechas en el exterior con tarjetas de crédito y débito. Relacionando esta medida con el sector turístico, uno de los objetivos de la misma es incrementar el turismo interno sobre el internacional para así evitar la salida del dólar.

El impuesto PAIS afecta directamente al mercado turístico ya que también se le aplica a los tickets aéreos y a todos los servicios comprados en el exterior, por ende, disminuyeron las ventas en las agencias de viajes al tener que aplicar este recargo.

Ante la situación de pandemia, debido a las medidas tomadas por el gobierno nacional actual, uno de los sectores más afectados fue el turístico. Entre las medidas dispuestas fueron el cierre de todas las fronteras y aeropuertos, un hecho que nunca había sucedido en Argentina. Esto llevó a la paralización de todas las agencias turísticas y las empresas relacionadas al rubro.

En la actualidad, se está intentando reactivar las actividades del sector al menos permitiendo realizar turismo interno siguiendo protocolos estrictos planteados por las autoridades nacionales.

Entorno económico

La pandemia de Covid-19 llegó a Argentina en el peor momento para su economía y, aun así, el presidente Alberto Fernández decidió priorizar la salud pese a la recesión económica que arrastra el país.

La economía global continúa su recuperación pese a que el contexto epidemiológico permanece incierto. En el caso particular de Argentina, la actividad económica reboto por encima de lo esperado en el segundo semestre del 2020,

mejorando el punto de partida para el 2021. Se espera un crecimiento del PIB de 7% para este año, con un ritmo de recuperación decreciente a lo largo de los próximos trimestres (BBVA Research, 2021).

Una de las tantas consecuencias que dejó la situación pandémica en el país fueron dos desequilibrios macroeconómicos, cuya resolución marcará el desempeño económico de Argentina durante el resto del mandato del gobierno actual de Fernández. Por un lado, dejó un déficit fiscal récord en los últimos 40 años, y por otro, un exceso de pesos que la economía debe procesar, como producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit en 2020 (BBVA Research, 2021).

La inflación aceleraría de 36,1% en 2020 a 50% en 2021, producto de la reactivación económica, el desequilibrio monetario vigente y las políticas macroeconómicas actuales. El gobierno está recurriendo al tipo de cambio como principal ancla antiinflacionaria, interviniendo en el mercado de cambios oficial y en el paralelo (BBVA Research, 2021). Esta medida afecta de manera directa al sector turístico, ya que al incrementar el valor del tipo de cambio se desincentiva el turismo internacional.

Entorno social

La mayor crisis de la historia del turismo está ya en su segundo año y el principal causante de la misma es la pandemia mundial. Como consecuencia, esto ha causado un gran cambio en los hábitos de consumo. Durante los cinco primeros meses del año 2021, los destinos mundiales registraron un 85% menos de turistas internacionales que en 2019, el año previo a la pandemia. No obstante, los datos apuntan a una subida relativamente pequeña en mayo 2021, con un declive de las llegadas del 82% (en comparación con mayo de 2019), tras haber caído un 86% en abril. Esta tendencia de ligero repunte se registró cuando algunos destinos empezaron a flexibilizar las restricciones y aumentó ligeramente la confianza de los consumidores (OMT, 2021).

A pesar de un pequeño repunte en mayo, la aparición de nuevas variantes de covid-19 y la constante imposición de restricciones han hecho que el turismo interno esté recuperándose a un ritmo superior al de los viajes internacionales.

En Argentina, la situación social es crítica en materia alimentaria. Antes de la pandemia, el gobierno asistía con alimentos a 8 millones de personas y en el primer semestre de 2020 ese número se incrementó a 11 millones. Han tenido que acudir a comedores sociales incluso personas que tienen trabajo formal, pero a las que su sueldo no les alcanza (Agencia EFE, 2020).

En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021. El gobierno ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza (Export Enterprise, 2021).

Entorno tecnológico

La situación epidemiológica favoreció al contexto tecnológico ya que las sociedades se vieron obligadas a acelerar el desarrollo digital en muy poco tiempo para posibilitar el teletrabajo, la educación a distancia y la telemedicina. La transformación digital pasó a ser una necesidad y no una oportunidad.

El tráfico de Internet en Argentina registró en abril (primer mes de cuarentena dura en la Argentina) un crecimiento del 65% respecto de igual mes de 2019, según la Cámara Argentina de Internet (Cabase).

En relación con la industria del turismo, Internet ha generado nuevos modelos de negocio, cambiando sus estructuras en los canales de distribución y reformando todos los procesos. Según el informe presentado por la Subsecretaría de Promoción Turística

Nacional del MINTUR en 2011 respecto a las estrategias de marketing, más del 50% de los viajeros utilizan la red en Argentina para obtener información respecto a sus viajes.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) les permiten a las empresas turísticas aumentar su rendimiento y competitividad ya que les permite mejorar su conexión en la red.

En Argentina, el principal punto de acceso para consultas acerca de bienes y servicios son los dispositivos móviles. Un promedio de 3 cada 10 argentinos buscan únicamente en sus celulares, y es así, como el Smartphone paso a ser el dispositivo más utilizado gracias a los buscadores que comandan dicho proceso (Weitz, 2019).

Entorno ecológico

Uno de los grandes desafíos que presentan los gobiernos e instituciones privadas en la actualidad es impulsar un turismo responsable ecológica y culturalmente, involucrando a todas las partes (comunidades, empresas y turistas), creando actividades con un mínimo impacto sobre la naturaleza y aprendiendo a proteger la biodiversidad.

El turista es cada vez más consciente y busca que el sector turístico le suministre un servicio que cumpla una serie de requisitos fundamentales de sostenibilidad y protección medioambiental, con garantías de que su estadía en el destino será agradable diferente y única.

En relación con los requisitos de los viajeros, Lozada Viajes en una de sus políticas referidas al ámbito ambiental, hace referencia al uso racional de los recursos naturales, la prevención y control de aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.

Entorno legal

En Argentina existen leyes y normativas que rigen en relación al turismo. Una de ellas es la Ley Nacional de Turismo N°25.997 (2005) la cual declara de interés nacional

al turismo como una actividad socioeconómica, como así también estratégica y esencial para el desarrollo y crecimiento del país. Fomenta el desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística.

En relación con las agencias de viajes, la Ley de Agentes de Viajes N°18.829 (1970), dispone la reglamentación que deben respetar y obligaciones que tienen los mismos, con el propósito de la normalización de la actividad de los agentes de viajes.

La empresa Lozada Viajes tiene presente todas las leyes que se deben cumplir en los lugares donde operan y las normativas que regulan el horario de trabajo, la remuneración y los convenios colectivos de sus trabajadores. No solo eso, sino que también, adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas prácticas de la administración de empresas.

Diagnóstico organizacional (FODA)

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que consta de la realización de un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

A continuación, se presentará el análisis realizado para la empresa Lozada Viajes:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca en Argentina. • Red de franquicias. • Amplia cartera de productos. • Norma de Calidad ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alternativas de medios de financiación para los viajes. • Falta de publicidad y promoción. • Falta de expertise tecnológico.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Turismo adoptado como una estrategia de crecimiento económico a nivel mundial. • Cambios en los hábitos de consumo. • Innovación en tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo por parte de la competencia. • Tasas impositivas. • Inflación. • Desequilibrios en el tipo de cambio.

En el análisis interno de la empresa se identificaron como fortalezas:

- El posicionamiento de la marca en Argentina: Lozada Viajes ya se encuentra posicionada como una marca en la mente del consumidor y esto hace que se diferencie con respecto a cualquier otra agencia de viajes.
- Su red de franquicias: la empresa cuenta con la red de franquicias más grande de Argentina y se encuentra en 12 provincias del país.
- La amplia cartera de productos: la agencia de viajes comercializa una gran variedad de productos, entre ellos, vuelos, hotelería, cruceros, excursiones y paquetes turísticos.
- Certificación internacional de calidad ISO 9001: la compañía cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada.

Las debilidades halladas en el análisis interno fueron:

- Falta de alternativas de medios de financiación para los viajes: actualmente los clientes están en permanente búsqueda de abonar en cuotas sin interés o si lo hacen en efectivo que tenga algún descuento, y es aquí, donde Lozada Viajes cuenta con una desventaja ya que no presenta alternativas de financiación para sus clientes.
- Falta de promoción y publicidad: no se están explotando todos los medios masivos que nos ofrecen las nuevas tecnologías para incrementar el alcance de la empresa.
- Falta de expertise tecnológico: la empresa no cuenta con personal experto en tecnologías y por esto debe contratar un asesor externo que se encargue de su canal de venta online.

Luego de realizar el análisis externo a la empresa se determinó como oportunidades:

- Turismo adoptado como una estrategia de crecimiento económico a nivel mundial: hace referencia a que, aun así, siendo uno de los sectores más afectados por la pandemia Covid-19, se espera que los países creen una “nueva normalidad”

para el sector turístico y aquellos que su economía dependa del turismo se puedan recuperar incentivando al sector a cumplir con los protocolos para poder seguir con sus actividades y fomentar el crecimiento económico.

- Cambios en los hábitos de consumo: los clientes quieren poder personalizar los productos y servicios que compran y Lozada Viajes es capaz de cumplir esto a sus consumidores.
- Innovación en tecnología: es el momento para desarrollar al máximo las tecnologías y aprovechar cada medio que podría incrementar las ventas.

Como amenazas dentro del macroentorno de Lozada Viajes se establecieron:

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia: existe gran cantidad de empresas con el mismo objetivo que Lozada Viajes y esto hace que la empresa deba esforzarse por la fidelidad de sus clientes.
- Tasas impositivas: el impuesto PAIS del 30% sobre las compras al exterior altera las ventas de las empresas turísticas en general.
- Inflación: la situación económica en Argentina es crítica y afecta a todas las empresas del sector.
- Desequilibrios en el tipo de cambio: la devaluación de la moneda y el precio del tipo de cambio impacta en gran medida a las ventas de turismo internacional.

Marco Teórico

En este apartado se hará referencia al marco conceptual para lograr comprender el alcance del presente reporte de caso. Los conceptos centrales que se definirán a continuación son: unidad de negocio, viajes de incentivo y enoturismo o turismo enológico.

Una unidad de negocio, o también conocida como unidad estratégica de negocio (UEN), es una división autónoma con sus propias funciones que ofrece un producto o

servicio a un mercado particular. Un grupo de productos son agregados a la UEN si comparten un conjunto común de clientes y competidores.

El concepto de unidad estratégica de negocios nació en 1970, cuando el presidente de la empresa General Electric (GE) decidió separar los negocios en unidades autónomas. La compañía pasó de ser una empresa restringida a los motores eléctricos y negocios de alumbrado a un conglomerado de actividades según una amplia variedad de industrias. El principal objetivo de la segmentación de negocios emprendida por GE fue brindar al gerente general de la UEN una completa independencia del resto de los negocios de la empresa.

Una definición distinta que se ha de tener en cuenta del concepto unidad de negocio o UEN es la propuesta por Arthur D. Little (1979) (empresa internacional de consultoría de gestión) la cual la define como un área de negocios con un mercado externo para bienes y servicios y para el cual se pueden determinar objetivos y estrategias independientes. Las claves ofrecidas por ADL para lograr definir una unidad de negocio son:

- Los competidores: la UEN debe tener un solo conjunto de competidores.
- Los precios: todos los productos que pertenezcan a la unidad de negocio deben verse afectados en forma similar por los cambios de precios.
- Los clientes: la UEN debe tener un solo conjunto de clientes bien definidos.
- Calidad/Estilo: el cambio en la calidad y el estilo afecta en forma similar a todos los productos pertenecientes a la UEN.
- Sustitución: los productos deben ser sustituibles en corto plazo. No debería haber un sustituto claro en las diferentes unidades de negocios ya que esto permitiría unificar los productos en la misma unidad.

- Desinversión o liquidación: los productos deben estar en condiciones de sustentarse solos como una unidad autónoma económica viable.

En conclusión, un conjunto de productos pertenece a una UEN siempre que se enfrenta a un solo conjunto de competidores y clientes y se ve similarmente afectado por los cambios de precio, calidad y estilo. Además, los productos deben ser sustitutos cercanos entre sí y la unidad de negocio debe poder funcionar sola en el caso de ser separada (Hax, 2004).

El siguiente concepto por definir es viajes de incentivo. Estos son viajes organizados por las agencias de viajes y tour operadores demandados por empresas para premiar a los mejores trabajadores y motivarlos para que se esfuercen y cumplan con los objetivos que la organización les propone (Montaner Montejano, 2006).

Montaner Montejano (2006) también presenta otra manera de explicar el concepto de viajes de incentivo definiéndolo como una actividad que consiste en organizar viajes turísticos de esparcimiento para trabajadores de empresas con el fin de motivarlos, estimularlos y premiarlos por su labor o para premiar a vendedores y clientes por su actividad de venta o de compra.

El viaje de incentivo es uno de los premios que más valoran los empleados y es una forma eficiente de mejorar y aumentar las ventas motivando al personal de la empresa, como así también, fidelizando a los clientes.

El objetivo de un viaje de incentivo es que sea una experiencia única, que maximice las capacidades de sus trabajadores y clientes y que posicione distintos destinos en la mente de los organizadores de estos viajes.

Es muy común relacionar este tipo de viajes con un destino turístico de sol y playa, pero actualmente se ha identificado que los ejecutivos de cierta edad – mayores de 30

años- están interesados en conocer otro tipo de oferta, como el enoturismo o turismo enológico.

Se entiende como turismo enológico o turismo del vino a los viajes y estancias que se dan en zonas vitivinícolas para conocer mejor los vinos que se producen en ellas y los paisajes, las labores y los espacios de la elaboración del vino.

El enoturismo es un segmento especializado dentro del Turismo Cultural, definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como los movimientos de personas hacia atractivos culturales con objeto de adquirir una nueva información y experiencias para satisfacer sus necesidades culturales y generar nuevos conocimientos, experiencias y encuentros (OMT, 2005).

Desde otro punto de vista, también se puede relacionar al enoturismo con el turismo rural ya que físicamente se desarrolla en su entorno. El turista que practica enoturismo realiza visitas a viñedos, bodegas, festivales de vendimia u otros eventos para los cuales la degustación de vino o los atributos de las regiones productoras son el principal objetivo para los visitantes. Las rutas turísticas enológicas se caracterizan particularmente por combinar atractivos naturales, como viñedos y montañas, con atractivos físicos, como las bodegas y museos de vino (De Esteban Curiel, Sánchez & Antonovica, 2015).

Por otro lado, el turismo enológico está estrechamente vinculado con el turismo gastronómico, definido como aquellas visitas en las que el atractivo principal está asociado con la producción, preparación, degustación o toda experiencia relativa al consumo de alimentos o bebidas (Díaz Rodríguez, 2018). La experiencia en turismo enológico es un producto integrado y basado en actividades vitícolas, gastronómicas y culturales.

Finalmente, los tres conceptos brindados se relacionan a lo largo del presente reporte de caso como respuesta a la nueva preferencia de las organizaciones de premiar a sus

trabajadores con viajes de incentivo y el interés de los ejecutivos por conocer nuevos tipos de ofertas turísticas, como el turismo de vino o enoturismo. Esta nueva preferencia es una oportunidad para las agencias de viaje de tener una unidad dentro de la empresa que se especialice en este tipo de viajes.

Diagnóstico y Discusión

Como se ha mencionado anteriormente, la propuesta planteada no responde a un problema en particular, sino que es una propuesta de innovación dentro de la empresa Lozada Viajes.

Hoy en día el mercado es cada vez más competitivo, cada vez hay más empresas ofreciendo productos sustitutivos o homogéneos, es decir, similares. Por tal motivo, es importante innovar y diferenciarse de la competencia para poder obtener una posición única y exclusiva en el mercado.

La oportunidad de negocio identificada es considerada como una ventaja competitiva ya que no todas las agencias de viajes cuentan con una unidad de negocio especializada en viajes de incentivo para clientes corporativos.

La relevancia de crear esta nueva unidad de negocio radica en el interés que le dan las empresas a sus trabajadores y la importancia de motivarlos reconociendo su gran desempeño o el cumplimiento de los objetivos que la organización les exige.

En la mayoría de las empresas, el capital humano es el factor diferenciador ante las otras organizaciones y es por esto la importancia de mantener a los empleados motivados. La finalidad de esta propuesta es que para las empresas sea más simple premiar a los trabajadores con viajes de incentivo contratando a una de las agencias de viajes más conocidas del país para que se encargue de la planificación de estos viajes.

Debido al contexto económico de Argentina, con los impuestos por compras en el exterior y el valor del peso contra las divisas, se aumentan los costos de los viajes

internacionales. Esta es una de las amenazas detectadas para la empresa Lozada Viajes, por lo cual, se le propone ofrecer viajes de incentivo asociados con el enoturismo incrementando el turismo interno ya que Argentina es tierra de excelentes vinos reconocida en el mundo por la calidad de sus productos vitivinícolas.

Al encontrarse en un mercado tan competitivo y lleno de oportunidades para innovar dentro del sector, la situación de Lozada Viajes se hace compleja a la hora de intentar diferenciarse de la competencia. Esto fue identificado como una amenaza en el análisis de situación de la compañía. Una de las características más distintivas de la empresa es la personalización en la oferta de viajes para sus clientes, y la propuesta planteada es una fusión entre la personalización de sus viajes y una nueva unidad de negocio especializada en viajes de incentivo para los clientes corporativos de la agencia de viajes.

Desarrollo de nueva unidad de negocio en Lozada Viajes: viajes de incentivo especializados en enoturismo para clientes corporativos (2022)

Alcance

Luego de analizar la situación de la empresa, la propuesta que se plantea será un plan de negocio enfocado en el desarrollo de una nueva unidad en Lozada Viajes especializada en viajes de incentivo enoturísticos dirigida particularmente a los clientes corporativos de la compañía.

El horizonte temporal se va a desarrollar en el periodo de 12 meses. Este tiempo es apropiado para conocer si los objetivos planteados se pueden cumplir y si lo que se ofrece cubre las necesidades de los actuales o futuros clientes corporativos.

El destino elegido será seleccionado dentro de Argentina, en las provincias de Mendoza, La Rioja, Catamarca, Salta, San Juan, entre otros, para visitar en el viaje de incentivo.

El alcance de la propuesta está limitado a todos los actuales y futuros clientes corporativos de todas las franquicias de Lozada Viajes. Las áreas involucradas serán la de Recursos Humanos en la selección de personal que se encargue de diseñar el producto turístico, área de Marketing y Comunicación encargada de promocionar dicho producto y área Comercial encargada de coordinar con los proveedores para el armado de los viajes.

Objetivo general

Crear una nueva unidad de negocios basada en viajes de incentivo enoturísticos para clientes corporativos de Lozada Viajes mediante el desarrollo de un plan de negocio.

Objetivos específicos

1. Definir el segmento de demanda y diseñar productos turísticos especializados en enoturismo.
2. Definir los canales de comunicación y promoción del producto diseñado.

Plan de acción 1: Análisis de mercado y elaboración del producto enoturístico

Programa 1: Definición del segmento de demanda

Cada segmento de mercado debe ser identificable, se debe poder acceder a ellos fácilmente, deben ser distintos entre sí y deben ser útiles para la aplicación de la estrategia comercial de la empresa.

Las actividades que implica este programa las lleva a cabo una consultoría de investigación de mercado que proporciona la información requerida para la toma de decisiones.

Este programa consiste en la realización de un análisis de mercado para lograr identificar el segmento de demanda al que se atenderá en la nueva unidad de negocio: viajes de incentivo enoturísticos. El proceso de dicho análisis consta de las siguientes actividades:

1. Definir los objetivos de la investigación de mercado: se tiene en cuenta la finalidad del estudio, la información necesaria y como se la utilizara en la toma de decisiones.

Se le propone a Lozada Viajes el aprovechamiento de una oportunidad de negocios mediante la creación de un producto turístico especializado para sus clientes corporativos. La investigación que se realiza es descriptiva ya que busca definir mejor la situación de estos clientes, el perfil de sus empleados y tiene en cuenta a la competencia.

2. Definir el público objetivo de la investigación: es el conjunto de compradores a los cuales la compañía decide atender. En esta etapa se debe crear la *buyer persona* (representación del cliente ideal) realizando una ficha ficticia detallando cuáles son sus necesidades y deseos. Algunas preguntas que se realizan en este momento para conocer en mayor detalle al mercado meta son: ¿Cuál es el principal beneficio que buscan?, ¿Qué aspectos tienen en cuenta antes de comprar?, ¿Cómo utilizan el producto?, ¿Cuánto piensan gastar?, ¿Quién toma la decisión de compra?, entre otras.

El mercado meta de la nueva unidad de negocio de Lozada Viajes son los clientes corporativos interesados en contratar los servicios de la empresa para organizar viajes de incentivo enoturísticos para sus empleados. Los clientes corporativos suelen tener empleados de entre 25 y 60 años, nacionalizados en

Argentina y a la mayoría le interesa la cultura del vino y las experiencias vinícolas.

3. Decidir el método de realizar la investigación de mercado: determinar la información necesaria y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Se estudian las actitudes y consumos frecuentes de los clientes corporativos de Lozada Viajes al decidir contratar un viaje para motivar a sus trabajadores. Se utiliza la técnica de encuesta para conocer al cliente con un mayor grado de detalle:
 - ¿Cuál cree que es el objetivo de un viaje de incentivos?
 - ¿Cuáles son los beneficios y ventajas que implican?
 - ¿Cree que este tipo de viajes mejora el trabajo en equipo?
 - ¿Cree que este tipo de viajes aumenta la lealtad de los empleados?
 - ¿Considera que los viajes de incentivo aumentan la productividad de la empresa?
 - ¿Qué es lo que debe tener un viaje de incentivo para ser ideal?
4. Recopilación de datos: se obtienen datos primarios ya que es información recabada únicamente para esta investigación y recopilada mediante un cuestionario que se envía por correo electrónico a los actuales y posibles futuros clientes corporativos de Lozada Viajes.
5. Estudio de la competencia: analizar las empresas competidoras ya que si estas tienen éxito y están presentes en el mercado es porque lo hicieron bien. Investigar a empresas especializadas en viajes de incentivos como: Sustenta Travel, Argentina Extrema, Acercar Viajes Argentina, etc.
6. Preparación y análisis de datos: se procesan los datos obtenidos a través de las encuestas y la investigación filtrando la información que se crea útil para el estudio de mercado.

7. Presentación de los resultados: no se debe subestimar algún comentario o dato estadístico por muy pequeño o insignificante que parezca. En esta etapa se prepara un reporte que expresa de manera resumida los resultados de la investigación y las soluciones, recomendaciones o próximas acciones a tomar.

El mercado está compuesto por una gran variedad de clientes con distintos intereses, necesidades y gustos y es por esto por lo que la mayoría de las compañías deben seleccionar a qué clientes desea atraer y atender. Para realizar esta selección se basan en criterios geográficos, demográficos, psicológicos y conductuales. Estos criterios no son excluyentes entre sí, generalmente se los combina para lograr definir a los clientes con un mayor grado de precisión.

Se le propone a Lozada Viajes combinar entre segmentación demográfica y conductual, es decir, dividir al mercado en grupos considerando variables como la edad, ingresos, ocupación, conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

El perfil de cliente pensado para esta nueva unidad de negocio de Lozada Viajes son empresas que cuenten con trabajadores de entre 25 y 60 años con curiosidad por conocer los destinos vinícolas que se ofrecen en Argentina, sin importar su clase social ni nivel económico ya que la empresa es la que tendrá que abonar el costo total del viaje. Sin embargo, la empresa que contrata el viaje debe tener presupuesto disponible para afrontar los gastos que estos viajes implican.

Programa 2: Elaboración del producto enoturístico

Este programa consiste en la elaboración de un producto enoturístico que cumpla con las necesidades de los clientes corporativos de Lozada Viajes. El procedimiento para la elaboración de dicho producto es el siguiente:

1. Análisis de la situación: se identifican las tendencias del comportamiento del consumidor, se analiza la competencia y las empresas que ofertan viajes de

incentivos. En la actividad turística existen cambios constantes que dan lugar a la aparición de nuevas tendencias. Dentro de estas se encuentra el gran interés que presentan las empresas en premiar a sus empleados con viajes de incentivo contratando una agencia de viajes que lo organice. Actualmente, la tipología de turismo enológico es una de las tendencias destacadas a la hora de elegir este tipo de viajes.

2. Diseño del producto: en esta etapa se realiza una búsqueda de ideas útiles para generar el producto. Es imprescindible que estas ideas sean innovadoras. En el presente caso, el producto turístico está diseñado para grupos de trabajadores de entre 25 y 60 años interesados en conocer la industria vinícola. El itinerario incluye un máximo de 4 días y 3 noches. Los alojamientos seleccionados tienen como mínimo 4 estrellas. La empresa que contrate a Lozada Viajes para organizar su viaje de incentivo puede elegir entre distintos paquetes armados para disfrutar destinos vinícolas dentro de Argentina (Salta, Mendoza, etc.).
3. Definición del precio: se buscan las mejores cotizaciones y se fija el precio propio del producto estudiando los precios que maneja la competencia. Se propone investigar los precios de los viajes de incentivo que ofrecen empresas como las mencionadas anteriormente: Sustenta Travel, Argentina Extrema, Acercar Viajes Argentina, entre otras.
4. Estrategia de posicionamiento: se define cómo se desarrolla la inserción del nuevo producto al mercado. Las estrategias utilizadas están basadas en la antigüedad de la marca Lozada Viajes, en el perfil del cliente corporativo posicionándose frente a la competencia como la marca líder en organización de viajes.

5. Canal de distribución: todas las franquicias de Lozada Viajes tienen acceso a la venta de los paquetes armados para viajes de incentivo.
6. Retroalimentación: se diseña un cuestionario para saber el grado de satisfacción de los trabajadores que hagan uso del producto.

Plan de acción 2: Elección de los canales de comunicación y promoción

Programa 3: Promoción y comunicación

El siguiente paso luego de identificar el mercado meta y diseñar el producto es lanzar el producto a través de los canales de comunicación y promoción. Los medios de difusión seleccionados son las redes sociales y el sitio web oficial de Lozada Viajes. Una agencia de marketing será la encargada de publicitar el producto. El plan de promoción se va a realizar durante 10 meses.

Las actividades que se deben realizar en este programa son las siguientes:

1. Definición de los canales de comunicación: redes sociales (Facebook e Instagram) y página web oficial de Lozada Viajes.
2. Diseño gráfico de las publicaciones:
3. Publicación y comunicación: decidir cuándo se publicará, cada cuánto tiempo, etc.

Diagrama de Gantt

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC
O.E. 1: Definir segmento de demanda y diseñar el producto	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
<i>P.1: Definición del segmento de demanda</i>	x	x	x	x	x							
T. 1: Definir objetivos investigación	x											
T. 2: Definir público objetivo de investigación	x											
T. 3: Decidir método de investigación	x	x										
T. 4: Recopilación de datos		x	x									
T. 5: Estudio de la competencia			x									
T. 6: Preparación y análisis de datos				x	x							
T. 7: Presentar los resultados					x							
<i>P.2: Elaboración producto enoturístico</i>					x	x	x	x	x			
T.1: Análisis de situación						x						
T. 2: Diseño del producto						x						
T. 3: Definición del precio							x					
T.4: Estrategia de posicionamiento								x	x			
T. 5: Canal de distribución									x			
T. 6: Retroalimentación									x			
O.E. 2: Elegir canales de comunicación y promoción									x	x	x	x
<i>P.3: Promoción y comunicación</i>									x	x	x	x
T. 1: Definición de los canales de comunicación									x			
T. 2: Diseño gráfico de las publicaciones									x	x		
T. 3: Publicación y comunicación										x	x	x

Presupuesto

Para desarrollar la propuesta planteada se necesitan recursos económicos sintetizados en el siguiente presupuesto:

Presupuesto		
Concepto	Detalle	Costos
Contratación de encargado de la investigación de mercado	Consultoría de investigación de mercado	\$82.139 x 5 meses = \$410.695
Contratación de personal	Trabajador part-time encargado del diseño de viajes de incentivo será contratado por 5 meses.	\$34.846 x 5 meses = \$174.230
Promoción del producto	Agencia de Marketing: - Página web: \$8.760 - Redes sociales: \$19.250 (valores expresados por mes).	(8.760 + 19.250) x 10 meses de promoción = \$280.100
Total		\$865.025

Datos recolectados de:

<https://www.ignacioonline.com.ar/empleados-de-comercio-rama-turismo-agencias-de-viaje-cct-548-07-nueva-escala-salarial-julio-y-octubre-2021/>

https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Gu%C3%ADa-Salarial-Regional-Argentina-2021-Grupo-Adecco_compressed_compressed_compressed.pdf

La contratación del personal encargado de la investigación de mercado y del diseño del producto turístico será puntual por 5 meses, una vez que el segmento de demanda este definido y el producto esté diseñado se terminó el trabajo del personal contratado.

La agencia de Marketing encargada de cumplir con la promoción del producto llevará a cabo sus actividades por un período de 10 meses.

En el personal del área de ventas no se contemplan nuevas incorporaciones ya que es suficiente con los trabajadores actuales de la empresa.

Indicadores

1. Tasa de nuevos clientes corporativos: se utiliza este indicador para identificar si la empresa logró aumentar los clientes corporativos como consecuencia del desarrollo de la nueva unidad de negocio. El resultado esta expresado en porcentaje (%). Se realizará esta medición una vez por año.

Tasa de nuevos clientes corporativos = $(n^{\circ} \text{ total de nuevos clientes corporativos} / n^{\circ} \text{ total de clientes corporativos}) \times 100$

2. Encuesta de satisfacción a los trabajadores que participen de los viajes de incentivo: se utilizará la técnica de encuesta enviando un cuestionario de 9 preguntas a los empleados que hayan experimentado el viaje planificado para los clientes corporativos de Lozada Viajes. La medición de este indicador se realizará cada 6 meses.

- ¿Recomendaría el producto ofrecido por la empresa? SI/NO
- ¿Está satisfecho con el incentivo recibido? SI/NO
- ¿Cómo apreció los servicios brindados en el viaje? Muy bueno/Bueno/Regular/Malo/Muy malo
- Indique su grado de satisfacción con respecto al alojamiento elegido: Muy satisfecho/Satisfecho/Poco satisfecho/Nada satisfecho

- Indique su grado de satisfacción con respecto a los locales gastronómicos elegidos: Muy satisfecho/Satisfecho/Poco satisfecho/Nada satisfecho
- ¿Del 1 al 5 (5: excelente, 1: muy malo) qué les pareció el programa de actividades planificadas durante el viaje? 1-5
- ¿Cómo calificaría del 1 al 5 (5: excelente, 1: muy malo) la experiencia del viaje organizado? 1-5
- ¿Cómo valora la atención del personal de Lozada Viajes del 1 al 5 (5: excelente, 1: muy malo)? 1-5
- ¿Como calificaría del 1 al 5 (5: excelente, 1: muy malo) las actividades y servicios enológicos ofrecidos en el programa? Visitas guiadas a viñedos; Visitas guiadas a bodegas; Realización de catas de vinos; Realización de degustaciones gastronómicas

La encuesta mide la satisfacción de los trabajadores que viajaron y por ende la satisfacción del cliente corporativo frente al viaje de incentivo planificado por Lozada Viajes.

Ejemplo de empresa que se dedica a viajes de incentivo en Mendoza:

Existe una empresa llamada Mendoza Holidays que se dedica a la planificación y gestión de viajes de incentivo dentro de esta provincia. Los programas de viaje que ofrece la organización son totalmente personalizados, a medida y a fin de satisfacer necesidades específicas.

Mendoza es una de las mejores opciones al hablar de viajes enoturísticos ya que ofrece una gran variedad de actividades para realizar. A continuación, se detallarán algunos ejemplos de programas de viaje que Mendoza Holidays ofrece a sus clientes corporativos:

- Del viñedo a la botella: el objetivo es vivenciar a pleno todo lo que significa el vino. Propone la posibilidad de acompañar y realizar con sus propias manos el proceso desde el viñedo hasta la botella, iniciando en la cosecha y terminando en la elaboración de su propio blend.
- Cocktail Experience: opción perfecta para promover el espíritu de trabajo en equipo de manera creativa y divertida. El barman crea un cocktail y los equipos deberán recrearlo de la mejor forma posible.
- Wine & Food Challenge by Chef Lucas Bustos: es un concurso enogastronómico donde podrán elaborar platos y degustar vinos en un ambiente divertido poniendo a prueba sus conocimientos y su capacidad de trabajar en equipo.

En el precio fijado de estos programas se incluyen todas las actividades detalladas, transporte privado, guía especializado, regalos para los grupos ganadores, impuestos, etc.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de analizar a la agencia Lozada Viajes se detectó la oportunidad de desarrollar una nueva unidad de negocio enfocada en la creación de productos relacionados con viajes de incentivo enoturísticos mediante un plan de negocio. La tipología de turismo elegida fue enológica ya que se encuentra en auge a nivel mundial y es una temática muy compatible con el tipo de viaje pensado sobre todo debido a la oferta que se encuentra en Argentina. El segmento de demanda a la que está dirigida esta unidad de negocio es a los actuales y futuros clientes corporativos de Lozada Viajes.

Esta oportunidad de negocio se reconoce debido a la valoración actual de los trabajadores dentro de una empresa y a la nueva tendencia de motivar a esos trabajadores por cumplir los objetivos requeridos con viajes de incentivo. Los antecedentes que fueron

evaluados en este trabajo demuestran que esta herramienta motivacional es de alta efectividad.

Por otro lado, el presente caso pretende potenciar la estrategia de diferenciación que caracteriza a Lozada Viajes aprovechando la ventaja competitiva que implica la creación de esta nueva unidad de negocio.

La propuesta planteada comienza con la definición del segmento de demanda, a través de un análisis de mercado, se prosigue con el diseño de productos turísticos enológicos y, por último, se eligen los canales de comunicación y promoción del producto para incrementar clientes corporativos y mejorar el posicionamiento de la empresa frente al mercado.

Como recomendación, al momento de diseñar el producto turístico que se ofrecerá se aconseja complementar el producto con otras modalidades turísticas como de aventura, cultural, ecoturismo, entre otros.

Con respecto a la elaboración del producto, se recomienda diseñar los paquetes turísticos con distintas opciones en relación a la duración del viaje, las actividades propuestas, los tipos de alojamientos, etc. para que los clientes puedan optar por la opción más conveniente.

Se sugiere que el personal participe de capacitaciones cada 6 meses sobre las necesidades de la demanda corporativa para enfocarse en sus gustos y preferencias y mantenerse actualizados para ofrecerle a los clientes corporativos un producto personalizado.

Una vez que el producto este posicionado en el mercado, se sugiere prestar especial atención a las opiniones expresadas en las encuestas, tanto de los clientes

corporativos de Lozada Viajes como de los trabajadores de esas empresas que son quienes hacen uso del producto turístico diseñado.

Es recomendable que las acciones de promoción se mantengan actualizadas en las redes sociales que más se utilizan al momento de promocionar para así lograr mejores resultados y una mayor fidelización de los clientes.

Bibliografía

- Agencia EFE. (12 de Agosto de 2020). *Argentina afronta una situación social crítica y un aumento de la pobreza*. Recuperado de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/argentina-afronta-una-situacion-social-critica-y-un-aumento-de-la-pobreza/20000013-4317938>
- BBVA Research. (26 de Abril de 2021). *Situación Argentina. Segundo trimestre 2021*. Recuperado de BBVA Research: <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- Charles, H., Schilling, M., & Jones, G. (2014). *Administración estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral 11a. ed.* Mexico D.F: Cengage Learning. Recuperado de <https://docer.com.ar/doc/ev0nvx>
- Codeglia, A. (06 de marzo de 2021). *7 pasos para hacer investigación de mercados*. Recuperado de Hotmart Blog: <https://blog.hotmart.com/es/investigacion-de-mercados/#t6>
- Cortés Bello, R. d., & Vargas Martínez, E. E. (septiembre de 2017). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. *Revista Turismo y Sociedad vol. XXII*, págs. 45-64. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6496329.pdf>
- De Esteban Curiel, J., Sánchez, V., & Antonovica, A. (2015). *Turismo Gastronómico y Enológico*. Madrid: Dykinson S.L. Recuperado de <https://www.dykinson.com/cart/download/ebooks/7866/>
- Díaz Rodríguez, P. (2018). *Turismo gastronómico y enoturismo*. Recuperado de Ostelea Tourism Management School: <https://www.ostelea.com/research/turismo-gastronomico-y-enoturismo>
- Export Enterprise. (Septiembre de 2021). *Argentina: política y economía*. Recuperado de Portal Santander Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- G20 Corporation. (s.f.). *Viajes de incentivos*. Recuperado de G20 Corporation: <https://www.g20corporation.com/viajes-de-incentivos/>
- Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica S.A.
- Inc., A. D. (1979). *Discovering the Fountain of Youth: An Approach to Corporate Growth and Development*. San Francisco, CA: Arthur D. Little.
- Martínez González, J. A. (diciembre de 2016). Dirigir la empresa turística con orientación estratégica al mercado. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, pág. n.21. Recuperado de Revista Turydes: Turismo y Desarrollo: <https://www.eumed.net/rev/turydes/21/mercado.html>
- Millán Vazquez de la Torre, G., Morales-Fernández, E., & Castro-Freire, M. S. (junio de 2012). Turismo del vino: una aproximación a las buenas prácticas. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo vol. V n. 21*. Recuperado de <https://bit.ly/3kUzCa6>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1970). *Agentes de viaje. Reglamentación de su actividad*. Recuperado de Información Legislativa: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27128/norma.htm>
- Montaner Montejano, J. (2006). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- OMT. (2005). *City Tourism and Culture. The European Experience (Spanish Edition)*. Madrid: World Tourism Organization - OMT.
- OMT. (21 de Julio de 2021). *Los viajes internacionales en suspenso en gran parte a pesar del repunte de mayo*. Recuperado de World Tourism Organization: <https://www.unwto.org/es/los-viajes-internacionales-en-suspenso-en-gran-parte-a-pesar-del-repunte-de-mayo>
- Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible. (septiembre de 2018). *La importancia de promocionar el turismo sostenible*. Recuperado de Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible: <https://www.comunicacionsostenible.co/site/la-importancia-de-promocionar-el-turismo-sostenible/>
- Rumi, M. J., Reinhold, M., & Filgueira, M. (Noviembre de 2020). *Desarrollo digital: la oportunidad de la Argentina en la revolución de las TICs*. Recuperado de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/desarrollo-digital-oportunidad-argentina-revolucion-tics-nid2502885/>
- Weitz, G. (Agosto de 2019). *El comercio electrónico y el big data potencian al turismo argentino*. Recuperado de iProUP: <https://www.iproup.com/economia-digital/6950-el-comercio-electronico-y-el-big-data-potencian-al-turismo-argentino>