

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo Final de Grado

**Planificación Estratégica para Grupo Meta: Desarrollo de una nueva
unidad de negocio: Agencia de turismo de experiencias en San Carlos de
Bariloche**

DE LA VEGA, RAMIRO

DNI: 44.653.282

TUTORA: SOFÍA RINERO

LEGAJO: ADM06324

2024

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Grado se desarrollará mediante reporte de caso implementando una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta. Se propondrá una estrategia corporativa de crecimiento mediante diversificación, la cual llevará a la creación de una nueva unidad de negocio en el mercado del turismo en Argentina, específicamente una empresa de turismo de experiencias en San Carlos de Bariloche.

Luego del análisis realizado se concluye que la estrategia a nivel negocio más adecuada es la diferenciación. Desde la perspectiva financiera el proyecto es rentable y ampliamente recomendable.

Palabras clave: planificación estratégica, diversificación, diferenciación, estrategia, análisis.

Abstract

The following Final Degree Project will be developed through a case report implementing a strategic planning for the company Grupo Meta. A corporate strategy of growth through diversification will be proposed, which will lead to the creation of a new business unit in the tourism market in Argentina, specifically an experience tourism company in San Carlos de Bariloche.

After the analysis, it is concluded that the most appropriate business strategy is differentiation. From the financial perspective, the project is profitable and highly recommendable.

Key words: strategic planning, diversification, differentiation, strategy, analysis.

Índice

Introducción.....	4
.....	5
Análisis de situación.....	6
Análisis del Macroentorno: PESTEL.....	6
Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter.....	10
Mercado.....	12
Análisis Interno: Cadena de Valor.....	13
Marco Teórico.....	17
Conclusiones Diagnósticas.....	19
Plan de Implementación.....	21
Introducción.....	21
Bases Estratégicas.....	21
Objetivo General:.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Planes de Acción.....	24
Diagrama de Gantt.....	26
Presupuesto.....	26
Análisis Financiero.....	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Anexos.....	31
Bibliografía.....	36

Introducción

El siguiente Trabajo Final de Grado se desarrollará mediante reporte de caso implementando una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta. Se propondrá una estrategia corporativa de crecimiento mediante diversificación, la cual llevará a la creación de una nueva unidad de negocio en el mercado del turismo en Argentina.

Grupo Meta es una empresa familiar fundada en 2019 que ha crecido y diversificado sus actividades a lo largo de los años. La historia del grupo comenzó gracias a Tecilio Fernández abuelo de los creadores del grupo quien les contagió de inspiración para que hoy, dos generaciones después, sus nietos, puedan continuar con la primera unidad de negocio de Grupo Meta: “La Tregua S.A.”, dedicada al tambo y agricultura.

En la actualidad cuentan con 4 unidades económicas, además de la ya mencionada, se encuentra por un lado Sauco S.A. la cual es una unidad de negocio que incluye la fábrica Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Además, en Cervezas Argentinas S.A.S. cuentan con una participación del 50 % en el bar Casa Negra en Córdoba Capital.

Desde el grupo tienen como objetivos generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria, siendo fieles a ello se encuentran en proceso de apertura de su cuarta unidad económica, un propio bar Checa, proyecto bajo la razón social de “Brewing S.A.S.”.

Como se puede observar Grupo Meta ya opera con diferentes unidades de negocios en varios mercados, y si bien seguir diversificando puede presentar un gran desafío para la empresa tanto desde la inversión económica y humana, como también desde el desconocimiento del nuevo sector, el grupo cuenta con una estructura empresarial y económica diversificada que reduce la dependencia a un solo mercado y disminuye el riesgo sistemático. Además, la empresa ya tiene presencia geográfica a través de su restaurante en una ciudad altamente turística como lo es San Carlos de Bariloche, lo que presenta una oportunidad para generar proyectos transversales y ofrecer experiencias complementarias, generando sinergias entre las diferentes unidades de negocio.

A nivel mundial se está viendo una tendencia en la que los turistas y viajeros priorizan cada vez más las experiencias alineadas con sus estilos de vida y valores, dispuestos a pagar

más por lo que más les importa. Buscan contratar agencias y experiencias en donde la calidad, el servicio y el valor agregado sean predominantes

Es por ello que, acompañando las preferencias del consumidor y aprovechando las ventajas competitivas de Grupo Meta, se propondrá como nueva unidad de negocio crear una agencia de turismo de experiencias, enfocada en brindar un servicio auténtico y extraordinario, combinando alojamiento, gastronomía y aventura con programas de viaje a medida para empresas y turistas nacionales e internacionales que visiten la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Los siguientes casos adaptaron su negocio, aprovechando nuevas oportunidades y demandas del mercado en crecimiento. Originalmente, Airbnb era una plataforma que conectaba a viajeros con opciones de alojamiento, pero en 2016 decidieron expandirse hacia el turismo de experiencias y lanzaron Airbnb Experiences, enfocándose en conectar a los viajeros con experiencias locales auténticas. En Argentina Say Hueque, una agencia de viajes tradicional también decidió adaptar su oferta para enfocarse en el turismo de experiencias, originalmente ofrecían tours clásicos por Argentina y Chile, luego comenzaron a ofrecer experiencias más inmersivas, como travesías por la Patagonia, encuentros con comunidades locales, y safaris fotográficos. Ambos casos de éxito sientan un precedente para que Grupo Meta pueda seguir las tendencias de consumo y adaptarse para abrir una agencia de turismo de experiencias.

Análisis de situación

Análisis del Macroentorno: PESTEL

Político

Actualmente en Argentina se encuentra en curso el mandato del Presidente Javier Milei, asumió en diciembre del 2023 y lleva 10 meses de gestión. La misma se caracteriza por un drástico plan para eliminar el déficit fiscal y buscar la estabilización de la economía. Propone una estrategia en donde el mercado se irá regulando por sí solo, sin intervención del Estado en el mismo.

Las políticas gubernamentales en relación al turismo suelen enfocarse en atraer más viajeros internacionales, con incentivos como la devolución de IVA o la creación del dólar tarjeta para fomentar que extranjeros que lleguen al país usen tarjetas de crédito y débito para realizar sus pagos a través de medios electrónicos en vez de recurrir al mercado informal (COMUNICACIÓN “A” 7630, 2022). Sin embargo, y a pesar de estas medidas, la percepción de los turistas sobre Argentina puede verse afectada por las políticas de seguridad, y la inestabilidad política y económica del último tiempo.

Económico

A nivel macroeconómico se pueden destacar algunos índices que reflejan el panorama actual de la Argentina. El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 4,0% con relación al mes anterior, siendo el mes con menor variación porcentual desde Agosto 2023 (Índice de Precios Al Consumidor (IPC), 2024). En el primer trimestre de 2024, el producto interno bruto (PIB) descendió 2,6% en términos desestacionalizados respecto al cuarto trimestre del año anterior, mientras que la serie original del PIB, en comparación con igual período del año anterior, mostró un descenso de 5,1% en el primer trimestre del año. Esto se traduce en caída del consumo, reducción del empleo e inversión, lo que indica una recesión, ya que se acumulan al menos dos trimestres con tasa de variación del PIB negativa (Cuentas Nacionales, 2024). Por su parte el riesgo país es de 1516 puntos en Agosto 2024, presenta una caída de 31% respecto del mismo período del año pasado, y de 21% si se mira diciembre de 2023.

En comparación con el resto de los sectores de servicios informados por el BCRA, en el mes de junio de 2024 el turismo fue el 2º sector en cuanto a ingresos de divisas. En el acumulado enero - junio de 2024, los egresos de divisas por turismo, por el mercado oficial de cambios, fueron de US\$3.440,1 millones (-10,9% vs mismo período de 2023). Por su parte, los ingresos de divisas fueron de US\$1.300,2 millones. Si bien esto significó una balanza deficitaria en US\$2.139,9 millones, ingresaron un 45,9% más divisas que en el mismo periodo del 2023 (Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas, Subsecretaría de Turismo, 2023).

Social

A nivel mundial se ve una marcada tendencia de activación y recuperación turística desde la finalización de la pandemia por Covid-19 hasta la actualidad. Según el informe Barómetro de ONU Turismo a pesar de la inflación y la compleja situación geopolítica, el turismo internacional alcanzó 97% de los niveles prepandémicos en el primer trimestre de 2024 y se espera que se superen en los próximos meses (Barómetro de ONU Turismo, 2024).

En cuanto a las principales tendencias sobre turismo a nivel global, según un estudio realizado por Foundever, compañía líder en atención y experiencia de cliente, hay dos cuestiones importantes a tener en cuenta. Primero, el principal motivo para viajar en la actualidad es el placer y ocio, mientras que los viajes de negocios representan solo un 20% del total. Por otro lado, las puntuaciones medias generales de satisfacción del cliente están disminuyendo según los índices globales. De hecho, desde 2021, el Net Promoter Score de las aerolíneas ha caído 15 puntos y, según el índice de calidad de experiencia de cliente, la puntuación media de las aerolíneas es mala, con un 63,6 en 2023. Mientras, la puntuación de los hoteles fue valorada como “ok” con un 71,8 (Foundever, 2024). Lo que significa que en los próximos años los turistas buscarán contratar agencias y experiencias en donde la calidad, el servicio y el valor agregado sean predominantes. Segmentos nicho como el bienestar, el lujo, el ecoturismo, los deportes y la aventura serán las principales áreas de crecimiento en 2024, ya que los consumidores priorizan cada vez más las experiencias personalizadas y alineadas con sus estilos de vida y valores, de modo que están dispuestos a pagar más por lo que más les importa.

Tecnológico

Teniendo en cuenta el contexto actual en donde la IA se encuentra en pleno desarrollo, crecimiento y adaptación, se pueden denotar varios casos en donde puede ser aplicada y utilizada para automatizar procesos, reducir costos y escalar ventas. Un claro ejemplo de ello son los chatbots de inteligencia artificial, estos pueden mantener conversaciones similares a las humanas mediante comprensión o procesamiento del lenguaje natural y aprendizaje automático. Los mismos pueden mejorar las experiencias de los clientes actuando como el único punto de contacto los mismos, brindando asistencia a agentes humanos en los centros de atención y recomendando respuestas generadas automáticamente o respuestas a preguntas frecuentes de los viajeros. Esto permite la reducción de costos para las empresas que lo implementen y promueve la escalabilidad en la asistencia al cliente.

La implementación de la Big Data, es una tendencia que está latente hace tiempo y sigue vigente en la actualidad. Es decir, tecnologías que permiten el procesamiento de grandes volúmenes de datos para así conocer mejor los comportamientos de los consumidores y tomar decisiones estratégicas basadas en tendencias y patrones. Esto no solo mejora la personalización y la experiencia del cliente, sino que también proporciona una ventaja frente a los competidores.

Tanto la incorporación de la IA y la Big Data son dos ejemplos o bien dos tendencias del mundo tecnológico actual, pero dado al vertiginoso avance y crecimiento de las mismas se apela a la formación continua para seguir actualizado y al día en estas cuestiones.

Ecológico

El contexto ecológico global actual se caracteriza por el aumento de la temperatura, la acelerada pérdida de biodiversidad, y la creciente frecuencia de desastres naturales, impulsados principalmente por el cambio climático y la deforestación. A pesar del crecimiento en el uso de energías renovables, las emisiones de CO₂ siguen en niveles récord, mientras millones de personas enfrentan problemas de acceso al agua potable y aire limpio.

Las emisiones globales de CO₂ relacionadas con la energía crecieron un 1,1% en 2023, alcanzando un nuevo récord de 37.400 millones de toneladas (Gt) (CO₂ Emissions In 2023 – Analysis - IEA, 2024). Además, el mundo ya se ha calentado +1,2°C desde el periodo preindustrial y se alcanzarán los +1,5°C probablemente en 2030-2035, aumentando el riesgo

de cambios permanentes o irreversibles (AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023 — IPCC, 2023).

Las empresas deberán implementar políticas alineadas en este sentido para así poder mantenerse competitivas en el mercado. Adoptar políticas ambientales es crucial porque les permite reducir su impacto negativo en el medio ambiente, cumplir con regulaciones cada vez más estrictas, y mejorar su reputación en un mercado donde los consumidores valoran la sostenibilidad. La organización para la creación de estándares internacionales dentro de sus normas ambientales ISO 14001 proporcionan los criterios de un SGA que toda organización puede aplicar para identificar, controlar y mejorar su desempeño ambiental, responder a sus obligaciones de cumplimiento normativo y alcanzar sus objetivos ambientales (ISO, 2024).

Legal

La "Ley Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos", comenzó como un Proyecto presentado el 27 de diciembre de 2023 por el actual Presidente Javier Milei. La Ley Bases y la Ley de Medidas Fiscales Paliativas y relevantes, impulsadas por el Poder Ejecutivo, tuvieron un recorrido de seis meses de trabajo legislativo, para lograr ser sancionadas con modificaciones el 28 de junio de 2024. La misma tiene como objetivo central declarar la emergencia pública en materia administrativa, económica, financiera y energética por un período de un año. Esta ley otorga al Poder Ejecutivo Nacional la delegación de facultades para tomar decisiones en las áreas administrativa, económica financiera, energética, entre otras, sin necesidad de pasar por el Congreso, con el fin de acelerar las reformas económicas y estructurales (Legislación y Avisos Oficiales, 2024).

Por otro lado, es importante destacar que según la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, específicamente en lo establecido en el Capítulo IV, artículo 8 (LEY NACIONAL DE TURISMO Ley 25.997, 2005) para habilitar una agencia de turismo en Argentina en 2024, se debe inscribir en el Registro de Agencias de Viajes del Ministerio de Turismo y Deportes. Además se debe contar con un local habilitado y constituir una garantía (seguro de caución o aval bancario) para responder ante posibles incumplimientos de la normativa. Se debe contar o contratar a un Director Técnico habilitado por el Ministerio, quien debe estar registrado y cumplir con los requisitos profesionales exigidos.

Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación con los proveedores:

Dentro del sector turístico, más específicamente las agencias de turismo de experiencias trabajan con una amplia cartera de proveedores de variados rubros y para diferentes necesidades, de acuerdo al paquete de experiencia que se desea ofrecer al cliente.

Uno de los proveedores principales son los transportes, tanto terrestres como aéreos. En Argentina coexisten 3 aerolíneas de cabotaje que vuelan internamente en el país. Mientras que son 30 las aerolíneas comerciales que realizan vuelos internacionales hacia Argentina (ANAC & SINTA, 2024).

Otros proveedores que cobran gran relevancia en el sector son los alojamientos, específicamente en la ciudad de Bariloche hay una amplia oferta de los mismos, ya sean hoteles, glampings, cabañas o campings. Según los datos proporcionados por la Municipalidad de Bariloche, la ciudad cuenta con 608 establecimientos, de los cuales el 2,5% representa hoteles, hosterías y apart de 4 y 5 estrellas, mientras que los de 3 estrellas representan el 7,5% del total (Bariloche Municipio, s. f.). Además, Bariloche cuenta con una amplia oferta de restaurantes y locales gastronómicos, proveedores muy relevantes en el sector.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores en este sector es variado, pudiendo ser media o incluso alta. En el caso de la gastronomía y alojamiento y teniendo en cuenta que la oferta es amplia y la competencia fuerte se puede decir que presentan un nivel de negociación intermedio/bajo. Sin embargo, en segmentos como el transporte aéreo y ciertos servicios exclusivos o muy demandados, los proveedores podrían tener más control sobre las condiciones. Cabe destacar que la estacionalidad puede jugar un papel crucial en determinar este poder de negociación, en temporadas altas, como invierno y verano, la demanda en Bariloche puede ser muy alta, lo que podría aumentar el poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación con los clientes:

El consumidor del turismo de experiencias valora la calidad y el impacto de sus vivencias sobre los aspectos tradicionales del turismo, y está dispuesto a pagar más por experiencias personalizadas. Un estudio realizado por Foundever concluye en que segmentos

de nicho como el bienestar, el lujo, el ecoturismo, los deportes y la aventura serán las principales áreas de crecimiento en 2024, ya que los consumidores priorizan cada vez más las experiencias alineadas con sus estilos de vida y valores, de modo que están dispuestos a pagar más por lo que más les importa. En los próximos años los turistas buscarán contratar agencias y experiencias en donde la calidad, el servicio y el valor agregado sean predominantes (Foundever, 2024).

Este tipo de consumidor posee un alto poder de negociación debido a su capacidad para exigir experiencias personalizadas y de alta calidad, su disposición a pagar más por lo que valoran, y la disponibilidad de información y opciones que les permite hacer comparaciones y tomar decisiones informadas.

Productos sustitutos:

En cuanto a oferta turística existe una amplia gama de opciones y formas de planificar y llevar a cabo un viaje, desde agencias con paquetes tradicionales con hotel y algunas excursiones, hasta vacaciones planificadas por los mismos viajeros mediante plataformas web como Airbnb, Booking o Despegar. Sin embargo el turismo de experiencias se centra en los sentimientos y emociones que sienten los viajeros al disfrutar de las actividades de su viaje, es por ello que resulta muy complicado poder delimitar algún producto sustituto en sí. Se podría definir a las actividades como un día de spa o un día de campo en la localidad en donde reside el posible viajero, ya que estas satisfacen la necesidad de sentir emociones y vivir experiencias nuevas.

Amenaza de nuevos competidores:

El turismo de experiencias es un sector atractivo y en crecimiento, impulsado por una tendencia global hacia la personalización y la demanda de vivencias auténticas. Sin embargo, la entrada al mercado no es sencilla, ya que requiere una inversión significativa en la creación de redes de proveedores, la obtención de licencias y permisos, y la construcción de una reputación sólida en un mercado competitivo. Además, las barreras de entrada pueden incluir la necesidad de desarrollar un conocimiento profundo de los destinos y actividades, así como establecer alianzas estratégicas con proveedores locales.

Como se menciona anteriormente en Argentina es fundamental obtener varios permisos para poder operar como agente turístico, es necesario inscribir la agencia en el Registro de Agentes de Viaje, lo que implica cumplir con requisitos como la constitución de

una garantía financiera y la contratación de ciertos seguros (Ley Nacional de Turismo - Ley 25.997 s. f.). Además, se deben tramitar las habilitaciones municipales, que incluyen permisos comerciales y de zonificación. Si la agencia ofrece actividades específicas, como turismo aventura o ecoturismo, puede ser necesario obtener autorizaciones adicionales de Parques Nacionales o las secretarías de Medio Ambiente. Si bien este proceso no es sumamente costoso, puede llevar bastante tiempo poder obtener todas las habilitaciones correspondientes.

Competidores actuales:

Según los datos proporcionados por el Registro Nacional de Agencias de Viaje (RNAV) actualizados a marzo 2023, en Argentina hay registradas 5187 agencias de viajes de las cuales 2940 ofrecen turismo interno mientras que solo 553 son de turismo receptivo. Desglosando por provincia, CABA cuenta con 1195 agencias turísticas, mientras que Córdoba ocupa el tercer lugar en el podio con 629, por su parte la provincia de Río Negro cuenta con 124 empresas turísticas ubicadas en su territorio (Agencias de Viajes, 2023).

Es importante destacar que, además de las agencias que operan específicamente en una ubicación determinada, otras empresas también pueden ofrecer viajes a ese destino sin operar directamente desde allí. Sin ir más lejos, Bariloche fue el destino más solicitado durante el Travel Sale 2024, con reservas realizadas a través de plataformas y agencias de todo el país, entre el 26 de agosto y el 1 de septiembre (Travel Sale: Las Ventas Superaron las Expectativas, 2024).

Mercado

Los consumidores del mercado de turismo de experiencias y según el Docente y Consultor Jose Ramon Terry, se caracterizan por buscar experiencias auténticas que los conecten con el destino, su cultura y la población local, quieren aventuras, aprendizaje y crecimiento personal, además de relajarse y desconectar. Los viajeros actuales evitan el turismo masivo y fomentados por las redes sociales buscan experiencias auténticas y extraordinarias (Terry, 2024). Además, estos consumidores se caracterizan por tener más flexibilidad laboral dada por las tendencias mundiales del home office y el trabajo por objetivos, lo que les permite tener mayor disponibilidad y tiempo libre para viajar.

Poniendo el foco en el turismo de experiencias específicamente en la ciudad de San Carlos de Bariloche, tomando los datos provistos por la municipalidad de la ciudad se puede realizar una previsión de la demanda.

San Carlos de Bariloche recibe más de 1 millón de turistas por año, específicamente 1.004.874 en 2022 y 1.140.912 en 2023; de los cuales el 77% son de origen nacional, mientras que el 13,4% son de países limítrofes y el 9,5% del resto del mundo (Arribo de Turistas y Estadía Media, 2024). El principal motivo de viaje es por vacaciones/ocio (68,4%) con una estadía predominante de 5 a 6 noches, además el 45,4% de los turistas de Bariloche viajan de a 2 personas. Teniendo en cuenta las preferencias del público objetivo, es importante destacar que el 20% de los turistas se alojan en Hoteles y Hostelerías de 5 estrellas o en Apart Hotel de 4 y 5 estrellas. Además, el 44% de los viajeros utilizan el transporte aéreo para llegar a la ciudad, cabe destacar que el aeropuerto de San Carlos de Bariloche se encuentra cuarto en el ranking de destinos por vuelos de cabotaje en Argentina, mientras que en el top 10 de rutas aéreas por cantidad de vuelos de cabotaje dentro de la categoría “desde AMBA” se encuentra primera la ruta Buenos Aires - Bariloche y dentro de la categoría “Federal” tiene el primer lugar la ruta Córdoba - Bariloche.

Como ya se menciona en apartados anteriores, si bien la provincia de Río Negro cuenta con 124 empresas turísticas ubicadas en su territorio (Agencias de Viajes, 2023), es importante destacar que otras empresas también pueden ofrecer viajes a la ciudad sin operar directamente desde allí. Poniendo el foco en las agencias de turismo de experiencias, el municipio recomienda en su página web cinco empresas con más de 10 años de trayectoria en el mercado de experiencias turísticas sofisticadas y personalizadas. Cabe destacar que estas empresas tienen muy desarrollado el turismo sostenible y cuentan con políticas sustentables, algunas de ellas ya certificadas en la temática (Bariloche - Sitio Web Oficial de Turismo, s. f.).

Teniendo en cuenta todos los datos mencionados se puede estimar que el tamaño del mercado es de 60485 clientes potenciales con una cuota de mercado estimada del 4%, lo que significa que en un primer periodo se le venderá a 2419 personas (Anexo 1).

Análisis Interno: Cadena de Valor

Logística Interna

La logística interna involucra la gestión eficiente de los procesos productivos dentro de cada instalación. En la cervecería, esto incluye la utilización de equipamientos específicos como maceradores, hervidores, fermentadores y enfriadores, que son clave para la elaboración de la cerveza artesanal, además de los procesos establecidos para poder llegar a obtener el producto final. Por su parte en La Tregua S.A., la logística interna abarca la organización y operación del tambo y las actividades agrícolas, donde se maneja la producción de leche y cultivos en aproximadamente 900 hectáreas arrendadas.

La logística interna del restaurante La Jirafa en Bariloche se centra en la gestión eficiente de insumos y personal para ofrecer un servicio de calidad. Esto incluye la adquisición de materias primas, el uso de equipamiento industrial adecuado en la cocina, y la coordinación del personal. Además, se utilizan sistemas de gestión de pedidos para optimizar el flujo de trabajo, especialmente en temporadas de alta demanda, garantizando así un servicio rápido y eficiente

Operaciones / Producción

Grupo Meta es una empresa cuya gestión se concentra en la localidad de Sacanta, cuenta con cuatro unidades de negocios diferenciadas. La primera dedicada al tambo y a la agricultura es “La Tregua S.A.”, por otro lado “Sauco S.A.” es la unidad de negocio que incluye la fábrica Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Además, en Cervezas Argentinas S.A.S. cuentan con una participación del 50 % en el bar Casa Negra en Córdoba Capital. Por último, se encuentran en proceso de apertura de su cuarta unidad económica, un bar propio Checa en Córdoba, proyecto bajo la razón social de “Brewing S.A.S.”.

La dirección del grupo la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Como grupo en sí, su trabajo es de apoyo y sostén de las unidades económicas, y si bien cada unidad tiene un responsable, todos trabajan en equipo de forma colaborativa. Se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes.

Cabe destacar que a pesar de que cada unidad económica lleva adelante sus proyectos puntuales, Grupo Meta no tiene ningún proyecto transversal activo.

Logística Externa

La logística externa del Grupo Meta incluye la distribución de productos como la cerveza artesanal producida en la Cervecería Checa y los productos lácteos de La Tregua S.A. La misma se dirige a diferentes puntos de venta, incluidos bares y restaurantes propios, por lo que la eficiencia en la logística externa es crucial para garantizar que estos productos lleguen frescos y en óptimas condiciones a los clientes, manteniendo así la reputación de calidad del grupo en diferentes regiones de Argentina.

Marketing y Ventas

Cada unidad de negocio tiene un área específica y enfoque particular con respecto a comercialización y marketing. En los casos de la Tregua y Checa están lideradas por Juan Cruz, mientras que la Jirafa no cuenta con este sector. Cabe destacar que sobre todo en la unidad económica de la cervecería un técnico en marketing mide la satisfacción de clientes y demás variables de ventas.

La comunicación de la identidad del grupo es un desafío en desarrollo, con el objetivo de fortalecer el reconocimiento de marca en la comunidad han establecido algunos elementos visuales que los identifican como el logotipo e isologotipo; también han entregado uniformes con el logo del grupo; y se está trabajando en la ornamentación de espacios de la oficina, para que la comunidad comience a dar valor al grupo entero y no por unidad económica.

Servicio al cliente/Post Venta

En unidades como La Jirafa y Casa Negra, el servicio al cliente es clave, con un enfoque en la atención personalizada y la satisfacción del cliente.

Si bien se tiene una concepción general de la opinión del cliente y feedback, ninguna unidad de negocio tiene políticas establecidas o acciones implementadas en cuanto al servicio postventa.

Infraestructura de la empresa

Grupo Meta centraliza la administración y gestión de todas sus unidades desde su oficina en Sacanta, Córdoba. Respecto de cada una de las unidades de negocios, cada rubro también tiene sus espacios y sus equipamientos destinados a las tareas de cada una y objetos que hacen más amenos las horas de trabajo. Se destaca la fábrica de cerveza Checa con toda la maquinaria necesaria para la producción de la misma. Además, cuenta con los restaurantes

Casa Negra y La Jirafa con su equipamiento de cocina necesario, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas.

Por su parte la Tregua S.A. produce en una superficie de aproximadamente 900 hectáreas arrendadas, no propias. Si cuenta con viviendas para las familias que trabajan en los campos, las maquinarias agrícolas, y equipamientos del tambo como las ordeñadoras y enfriadores de leche.

Gestión de Recursos Humanos

Si bien los directores del grupo Juan Cruz, José y Paula se encargan de realizar la selección del personal teniendo en cuenta y valorando la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo, cada unidad de negocio tiene responsables específicos que supervisan tanto la producción como la gestión del personal. Por su parte la evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

El grupo también utiliza servicios tercerizados para algunas funciones de recursos humanos, la administración de impuestos y la gestión contable, lo que sugiere un enfoque práctico y eficiente en la administración de su personal.

Desarrollo de Tecnología

Particularmente en la cervecería, se implementa innovación tecnológica en sus procesos de producción y se trabajan normas de calidad que mejoran la producción y la competitividad en el mercado. La inversión en tecnología también se ve reflejada en el uso de sistemas informáticos en los restaurantes y bares para mejorar la gestión de los pedidos y las operaciones.

Compras

El abastecimiento en Grupo Meta se maneja de manera regular, con una cadena de suministros bien establecida, especialmente en la producción agrícola y la cervecería. La relación con proveedores es sólida, lo que garantiza la continuidad y calidad de los insumos necesarios para las operaciones diarias.

Marco Teórico

En un primer acercamiento Hill, Jones y Schilling (2015) destacan que “una estrategia es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía”. Por su parte Mintzberg y Quinn (1998) desarrollan una definición con más aspectos a considerar, estableciendo que “dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades”

Existen diferentes tipos de estrategias corporativas, Robbins y Coulter (2014) sostienen que son tres: crecimiento, estabilidad y renovación. “La estrategia de crecimiento es utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s)”. Sostiene que las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación (Robbins & Coulter, 2014).

La diversificación es el “proceso que sigue una compañía para entrar en otras industrias, distintas a las de su actividad central u original, con el propósito de hacer otra clase de productos que pueda vender de forma rentable a los clientes que hay en esas industrias” (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

“Un modelo multinegocios basado en la diversificación pretende encontrar la manera de utilizar las competencias distintivas y las estrategias existentes de una compañía para hacer productos que tienen gran valor para los clientes que hay en las nuevas industrias a las cuales ingresa. Una compañía diversificada es aquella que hace y vende productos en dos o más industrias distintas o diferentes” (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Hill, Jones y Schilling (2015) detallan las cinco formas básicas en las que puede aumentar la rentabilidad una compañía que adopta de un modelo multinegocios basado en la diversificación: cuando los administradores estratégicos:

- 1) transfieren competencias entre unidades de negocios en industrias diferentes;
- 2) aprovechan competencias para crear unidades de negocios en otras industrias;
- 3) comparten recursos entre unidades de negocios para realizar sinergias o economías de alcance;
- 4) forman paquetes de productos, y
- 5) emplean las competencias generales de la organización que incrementan el desempeño de todas las unidades de negocios de una compañía.

Por otro lado, según Mintzberg y Quinn (1998) las cuatro ventajas básicas que ofrece una estructura diversificada son: “primero, estimula una eficiente asignación de capital, la central de operaciones puede seleccionar dónde asignar su dinero y así concentrarse en sus mercados más fuertes, haciendo uso de las utilidades de otras divisiones para ayudar a crecer a otras. Segundo, al generar oportunidades para establecer negocios individuales, la configuración diversificada ayuda a capacitar a los administradores generales. Tercero, esta configuración esparce su riesgo entre distintos mercados, en tanto que, por así decirlo, la burocracia del tipo de máquina coloca todos sus huevos en una sola canasta de mercado. Cuarto, y tal vez lo más importante, la configuración diversificada es susceptible de responder estratégicamente” (Mintzberg & Quinn, 1998).

A nivel de negocio también se desarrollan estrategias, las mismas abordan “la decisión de la empresa en lo tocante a quiénes cubrirá (qué segmentos de clientes), cuáles necesidades y deseos de los clientes pretende satisfacer, y cómo habrá de satisfacerlos”. Las clásicas son bajar costos o diferenciación (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Como bien plantea Hill, Jones y Schilling (2015) diferenciarse implica no ser igual a los rivales porque uno ofrece algo que ellos no pueden imitar con facilidad. Un producto se puede diferenciar por la superioridad de su confiabilidad, buen diseño, funciones y características, atención en el punto de venta, servicio y apoyo después de la venta, manejo de la marca, etc. La diferenciación brinda dos ventajas a una compañía. En primer lugar, le permite cobrar un premium price por su bien o servicio si lo desea. En segundo lugar, la ayuda a aumentar la demanda general y a quitarle participación de mercado a sus rivales. Cabe señalar que muchas veces la diferenciación (pero no siempre) eleva la estructura de costos de la empresa (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Conclusiones Diagnósticas

Luego de haber realizado el análisis situacional, teniendo en cuenta el contexto macro y micro, las características del mercado y la situación interna de Grupo Meta, se propone implementar una estrategia corporativa de crecimiento mediante diversificación, la cual llevará a la creación de una nueva unidad de negocio en el mercado del turismo en Argentina, específicamente una empresa de turismo de experiencias en San Carlos de Bariloche.

Actualmente a nivel mundial, se presenta una tendencia turística que representa una oportunidad para desarrollar esta unidad de negocio. Se ve una marcada tendencia de activación y recuperación turística desde la finalización de la pandemia por Covid-19 hasta la actualidad. Además, se observa un cambio en las preferencias de los turistas y viajeros quienes cada vez priorizan más las experiencias alineadas con sus estilos de vida y valores, evitando el turismo masivo y fomentados por las redes sociales a buscar experiencias auténticas y extraordinarias, asimismo dispuestos a pagar más por lo que más les importa.

A nivel nacional, si bien se presenta un panorama económico complejo, se pueden observar leves mejoras en algunos índices macroeconómicos como lo es el IPC, que registró en julio 2024 una variación de 4,0% con relación al mes anterior, siendo el mes con menor variación porcentual desde Agosto 2023. O bien que en el mes de junio de 2024 el turismo fue el 2º sector con mayor ingresos de divisas (45,9% más divisas que en el mismo periodo del 2023). Esto, sumado a la alta demanda turística que tiene la Ciudad de San Carlos de Bariloche, primera en los rankings de rutas aéreas nacionales, presenta una gran oportunidad para desarrollar una nueva unidad de negocio con el enfoque ya mencionado.

Grupo Meta cuenta con una serie de fortalezas y ventajas competitivas que justifican y fomentan la decisión de implementar una estrategia de crecimiento por diversificación. En primer lugar, y como se ha desarrollado anteriormente, la empresa es propietaria del restaurante la Jirafa en Bariloche, el cual cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio de calidad, con gran capacidad para recibir turistas en sus instalaciones y los elementos necesarios para producir alimentos. Como bien expone Hill, Jones y Schilling (2015) en las cinco formas básicas en las que puede aumentar la rentabilidad una compañía que adopta de un modelo multinegocios basado en la diversificación, contar con el restaurante la Jirafa representa una oportunidad para compartir recursos entre unidades de negocios y así realizar sinergias o economías de alcance.

Además, Grupo Meta ya tiene experiencia administrando diferentes unidades en un modelo de multinegocio, entendiendo que de esta forma se esparce el riesgo sistemático entre distintos mercados, como bien señalan Mintzberg y Quinn (1998). Siguiendo esta estructura se estimula una eficiente asignación de capital, la central de operaciones puede seleccionar dónde asignar su dinero y así concentrarse en sus mercados más fuertes, haciendo uso de las utilidades de algunas divisiones para ayudar a crecer a otras.

Teniendo en cuenta las características de los clientes, el segmento de mercado y la arraigada competencia en el sector turístico, se plantea a nivel de negocio una estrategia de diferenciación, lo que siguiendo la teoría de Hill, Jones, & Schilling (2015) ayudará a aumentar la demanda general y a quitarle participación de mercado a los rivales.

Plan de Implementación

Introducción

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico organizacional, se plantea desarrollar una nueva unidad de negocio de turismo de experiencias en la Ciudad de San Carlos de Bariloche. Entendiendo por turismo experiencial a la creación de vivencias únicas y transformadoras para los visitantes, a partir del diseño de experiencias que permiten conectar a los turistas con la cultura local, la naturaleza y las tradiciones de un lugar. El objetivo es ir más allá de lo que espera el turista, se buscan crear experiencias inmersivas que generen recuerdos duraderos y conexiones significativas con el destino (Terry, 2024).

La modalidad del negocio será en formato agencia de viajes, contratando servicios de proveedores mayoristas, y luego vendiendo estos al cliente final. En todo momento se pretende ofrecer un servicio totalmente personalizado y de excelente calidad, es por ello que los estándares y políticas para la contratación de prestadores serán muy exigentes.

Bases Estratégicas

Misión: “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo” (Grupo Meta, 2019).

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” (Grupo Meta, 2019).

Valores:

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen
- Respeto: actitud de valorar a otra persona
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

Objetivo General:

- Alcanzar un 6% de rentabilidad neta para Diciembre 2029

En cuanto a la rentabilidad promedio de las agencias de turismo en el mercado, se puede decir que las mismas operan con un margen de beneficio reducido, del 6 al 10 %. Sin embargo, algunas empresas más grandes han logrado ampliar estos márgenes hasta el 15 % (Upmetrics, 2024).

Teniendo esto en cuenta y sumando las características particulares e impredecibles de la economía y política argentina resulta prudente establecer como objetivo de rentabilidad 6% a 5 años.

Objetivos Específicos

- Alcanzar 6000 ventas para Diciembre de 2029, reflejando un crecimiento sostenido del 5% anual.

Se estima que una agencia de turismo puede ganar entre un 5% y un 20% en comisiones, dependiendo el tipo de servicio (Pardo, 2024). La agencia puede recibir una retribución de entre el 1% y el 5% del precio de un billete de avión, mientras que la de un paquete vacacional o un crucero, podría alcanzar el 15% o 20% (Doblemente Turismo, 2023).

Teniendo esto en cuenta, se tomaron los principales servicios que se ofrecerán: experiencias, aéreos, alojamiento y traslados, y a partir de los mismos se realizó una análisis de costos respetando el margen de ganancia antes mencionado y teniendo en cuenta siempre al buyer person o nicho de mercado al cual se apunta (Anexo 2). Luego siguiendo la premisa, mencionada en el análisis de mercado "estadía predominante de 5 a 6 noches. El 45,4% de los turistas de bariloche viajan de a 2 personas" se confeccionó un pack genérico de ventas en base doble de 5 noches y 4 días, con 4 experiencias por persona (1 Gold, 1 Silver y 2 Bronce), alojamiento, traslados y comidas (Anexo 2).

Tomando el análisis de la demanda realizado en el apartado "Mercado" del presente trabajo, en donde se estima un tamaño de mercado de 60485 clientes potenciales, con una cuota de mercado estimada del 4%, lo que significa que en un primer periodo se le venderá a 2419 personas o bien 1209 packs genéricos (QV). Luego se estima un crecimiento de ventas del 5% anual, acompañado de un crecimiento del 15% en gastos comerciales.

- Alcanzar una tasa de conversión de cotizaciones a ventas del 15% para Diciembre 2027.

El Ratio de Conversión de Reservas indica la cantidad de ventas concretadas sobre el total de presupuestos que se realizan. De esta forma se tiene claridad sobre la efectividad del equipo de ventas y estrategias utilizadas. (Sigma, 2019)

La tasa de conversión de presupuestos a ventas en el sector turístico puede variar dependiendo del tipo de servicios, la segmentación de mercado, y la eficiencia del proceso de ventas. Sin embargo, un promedio típico de conversión en la industria turística se estima entre el 10% y el 25%. Específicamente para agencias de viajes se considera una tasa de conversión media del 10% al 15%, lo que significa que de cada 10 presupuestos enviados, 1 a 1,5 se convierten en ventas (Vianna, 2023).

Teniendo en cuenta los promedios analizados, se propone una tasa desafiante pero alcanzable del 15% lo que significa un buen uso de los recursos de la empresa, una sincronización efectiva entre la propuesta de valor de la empresa y las expectativas del cliente, una ejecución eficiente del proceso de ventas, una sólida estrategia de captación de prospectos y además refleja la calidad del servicio que se ofrece.

- Obtener un NPS de 40 y un CSAT 80% en en las encuestas de satisfacción al cliente para Diciembre 2026, promoviendo una experiencia personalizada que incremente la recomendación de clientes y, en última instancia, el crecimiento del negocio.

El Net Promoter Score (NPS) mide la fidelidad de la base de clientes de una empresa con una puntuación de -100 a +100, un NPS de 50 o más se considera excelente. Esto significa que se tiene una base sólida de promotores (clientes que recomiendan activamente la empresa) y pocos detractores. Cabe destacar que las empresas de primera categoría generalmente aspiran a llegar a un NPS de 70 y más, en 2018 Netflix tuvo un NPS de 64, PayPal obtuvo 63, Amazon 54, Google 53 y Apple 49. Además el informe de Satmetrix NICE 2021 sobre el promedio de NPS por industria refleja que el sector Hotelero tuvo un promedio de 49 puntos, las Aerolíneas de 45 y los Sitios Web de Turismo un NPS de 32 (Grigore, 2024).

Para la satisfacción inmediata, un CSAT superior al 80% es un buen indicador de que los clientes están satisfechos con la experiencia específica que recibieron. Si se alcanza un puntaje entre 85% y 90%, estás brindando un servicio muy satisfactorio (Enreach, 2024).

Lograr estos niveles de satisfacción promoverá la recomendación y buena imagen de la empresa repercutiendo finalmente en el crecimiento y rentabilidad de la misma.

Planes de Acción

Se programará un plan de acción para cada objetivo específico, detallando los recursos utilizados, tanto físicos como económicos, y las acciones correspondientes en un periodo de tiempo determinado.

- Plan de Acción 1

En el siguiente plan de acción se detalla cuales son los pasos a seguir para llegar al nivel de ventas establecido. Es decir, cómo se atraerá a los clientes.

Alcanzar 6000 ventas para Diciembre de 2029, reflejando un crecimiento sostenido del 5% anual								
Acción	Tiempo		Recursos Humanos Área	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Formas de Pago	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin						
Designar quien de Grupo Meta sera el encargado de la unidad de negocio	nov-24	dic-24	Administracion	-	-	-	-	Juan Cruz, José o Paula.
Contratar Gerente para la unidad de negocio	nov-24	dic-24	-	-	Sueldo per capita: \$1,000.0000 Honorarios Consultora: \$1.000.000	Sueldos todos los meses. Pago a consultora por unica vez.	Consultora Recursos Humanos	Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 + diferencial por jerarquia
Contratar 3 colaboradores para el área de ventas	nov-24	dic-24	Comercial	-	Sueldo per capita: \$852.065,63 Total Sueldos: \$2556196 Honorarios Consultora: \$2556196	Sueldos todos los meses. Pago a consultora por unica vez.	Consultora Recursos Humanos	Convenio Colectivo de Trabajo 130/75.
Desarrollar y mantener campaña en Google Ads y Meta Ads	ene-24	dic-29	-	-	\$70.000	Mensual	Me Studio Creativo	Ver anexo 3
Desarrollar contenido mensual para redes sociales	dic-24	dic-29	-	-	\$180.000	Mensual		
Desarrollar Branding de marca	nov-24	dic-24	-	-	\$220.000	Unica vez		
Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables para el área comercial	dic-24	dic-24	-	Estadísticas, Informes	\$1.500.000	Unica vez	Tecnico en Marketing Externo de Grupo Meta	-
Desarrollo de estrategia para ventas corporativas a medida	feb-26	may-26	Gerente de Operaciones	Espacio de trabajo	Horas de Trabajo	-	-	-
Alquiler de local fisico en San Carlos de Bariloche	dic-26	dic-29	-	-	Alquiler: \$700.000 Impuestos: \$180.000	Mensual	-	Anexo 4
Amoblamiento y decoración del local	dic-24	dic-24			\$15.000.000	Unica vez		Anexo 5
Compra de elementos de trabajo (computadoras)	dic-24	dic-24			\$3.024.000 \$756.000 c/u	Unica Vez		Anexo 6

Tabla 1 Fuente: Elaboración Propia

- Plan de Acción 2

Siguiendo el objetivo de alcanzar una tasa de conversión de cotizaciones a ventas del 15% para Diciembre 2027, se plantea en el siguiente plan de acción como a nivel de procesos efficientizar el proceso de cotización.

Alcanzar una tasa de conversión de cotizaciones a ventas del 15% para Diciembre 2027.								
Acción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Formas de Pago	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Área					
Capacitación para el area comercial	jun-25	jun-25	-	Espacio de trabajo	\$1.200.000	Unica vez	Consultora	Valor hora: \$150000
Implementación de sistema CRM para la correcta gestión y seguimiento de clientes	dic-25	dic-25	-	-	\$96.400	Mensual	Salesforce	Anexo 7
Establecer politicas estandarizadas de descuentos y formas de pago	dic-24	dic-24	Comercial	-	Horas de Trabajo Personal	-	-	-
Confeccionar organigrama y descripción de puestos	dic-24	dic-24			\$2.800.000,00	Unica vez	Consultora	Valor Hora Base según Honorario Mínimo Ético y Referencial establecido por el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba.

Tabla 2 Fuente: Elaboración Propia

- Plan de Acción 3

Bajo una visión de desarrollo, el siguiente plan de acción expone los pasos a seguir para llegar al objetivo de Obtener un NPS de 40 y un CSAT 80% en en las encuestas de satisfacción al cliente para Diciembre 2026, promoviendo una experiencia personalizada que incremente la recomendación de clientes y, en última instancia, el crecimiento del negocio.

Obtener un NPS de 40 y un CSAT 80% en en las encuestas de satisfacción al cliente para Diciembre 2026, promoviendo una experiencia personalizada que incremente la recomendación de clientes y, en última instancia, el crecimiento del negocio.								
Acción	Tiempo		Recursos Humanos Área	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Formas de Pago	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin						
Establecer la política de cancelación y/o reprogramación	dic-24	ene-24	Gerente Operaciones, Administración	-	Horas de Trabajo	-	-	-
Selección de prestadores de calidad	dic-24	dic-26	Gerencia	-	Horas de Trabajo	-	-	Proceso que llevara tiempo y análisis, y se perfeccionara a medida que se contratan a determinados prestadores
Política de exigencia y seguimiento a los prestadores para garantizar el cumplimiento	dic-24	dic-29	Comercial	-	Horas de Trabajo	-	-	-
Desarrollo de políticas de beneficios	ene-25	ene-25	Gerencia	-	Horas de Trabajo	-	-	-
Diseñar la encuesta de satisfacción	mar-25	mar-25	Comercial	Google Forms	Horas de Trabajo	-	-	-
Encuestar a los clientes	abr-25	dic-27	Comercial	Whatsapp	Horas de Trabajo	-	-	-

Tabla 3 Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt				T0				T1				T2				T3				T4				T5			
Actividades				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Designar quien de Grupo Meta sera el encargado de la unidad de negocio	nov-24	dic-24																									
Contratar Gerente para la unidad de negocio	nov-24	dic-24																									
Contratar 3 colaboradores para el área de ventas	nov-24	dic-24																									
Desarrollar y mantener campaña en Google Ads y Meta Ads	ene-25	dic-29																									
Desarrollar contenido mensual para redes sociales	dic-24	dic-29																									
Desarrollar Branding de marca	nov-24	dic-24																									
Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables para el área comercial	dic-24	dic-24																									
Desarrollo de estrategia para ventas corporativas a medida	feb-26	may-26																									
Alquiler de local físico en San Carlos de Bariloche	dic-24	dic-29																									
Amoblamiento y decoración del local	dic-24	dic-24																									
Compra de elementos de trabajo (computadoras)	dic-24	dic-24																									
Capacitación para el area comercial	jun-25	jun-25																									
Implementación de sistema CRM para la correcta gestión y seguimiento de clientes	dic-25	dic-25																									
Establecer políticas estandarizadas de descuentos y formas de pago	dic-24	dic-24																									
Confeccionar organigrama y descripción de puestos	dic-24	dic-24																									
Establecer la politica de cancelación y/o reprogramación	dic-24	ene-24																									
Selección de prestadores de calidad	dic-24	dic-26																									
Política de exigencia y seguimiento a los prestadores para garantizar el cumplimiento	dic-24	dic-29																									
Desarrollo de políticas de beneficios	ene-25	ene-25																									
Diseñar la encuesta de satisfacción	mar-25	mar-25																									
Encuestar a los clientes	abr-25	dic-29																									

Tabla 4 Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Presupuesto Inversion Inicial - Periodo Cero			
Concepto	Forma de Pago	Importe	Observaciones
Desarrollar Branding de marca	Único Pago	\$220.000	
Amoblamiento y decoración del local	Único Pago	\$15.000.000	
Compra de elementos de trabajo (computadoras)	Único Pago	\$3,780,000	(\$756,000 c/u)
Confeccionar organigrama y descripción de puestos	Único Pago	\$2.800.000,00	
Honorarios por contratación de personal	Único Pago	\$3.556.195,00	
Branding de marca	Único Pago	\$220.000,00	
Honorarios Técnico en Marketing	Único Pago	\$1.500.000,00	

Tabla 5 Fuente: Elaboración Propia

Análisis Financiero

Para llevar a cabo el análisis financiero se confeccionó un flujo de caja proyectado de la nueva unidad de negocio (Anexo 7). En la estimación de las ventas proyectadas, primero se determinó un pack genérico de ventas en base doble de 5 noches y 4 días, con 4 experiencias por persona (1 Gold, 1 Silver y 2 Bronce), alojamiento, traslados y comidas, siguiendo las premisas detalladas en el análisis de mercado y apuntando al buyer person o cliente ideal. Luego se tuvieron en cuenta los cálculos realizados en el análisis de mercado del presente trabajo, los cuales indicaron que el tamaño de mercado es de 60485 clientes potenciales, con una cuota de mercado estimada del 4%, lo que significa que en un primer periodo se le venderá a 2419 personas o bien 1209 packs genéricos (QV). Se prevé un crecimiento de las ventas del 5% anual alcanzando los 4.744 millones en 2029.

Los gastos fijos, como sueldos, alquiler y depreciaciones, permanecen constantes en todo el periodo, mientras que los gastos comerciales experimentan fluctuaciones significativas debido a las acciones previstas en los planes de acción. Además acompañando la previsión de crecimiento de ventas del 5% anual, se plantea un aumento porcentual del 15% anual de los gastos comerciales. La utilidad antes de impuestos muestra un incremento gradual, pasando de 324 millones en 2024 a 405 millones en 2029, alcanzando un porcentaje de utilidad bruta del 8.56%, lo que refleja una gestión eficiente de los gastos frente al crecimiento de las ventas.

El flujo de caja del periodo cero es igual a 431 millones, lo que contempla inversión fija, inversión inicial y capital de trabajo. Cabe destacar que analizando el flujo de caja acumulado se puede concluir que la inversión inicial se recupera completamente en el tercer año del proyecto (2026), específicamente hacia finales de dicho periodo. Esto indica un periodo de recuperación de 2 años completos y una fracción del tercero, un indicador favorable en términos de tiempo considerando la magnitud de la inversión y la rentabilidad proyectada.

Para analizar los flujos de caja proyectados y determinar la viabilidad financiera del proyecto se utilizaron los indicadores VAN, TIR y ROI. Un VAN positivo indica que el proyecto genera más valor del que costaría invertir en alternativas con el mismo nivel de riesgo, calculado con un costo de oportunidad (tasa de descuento) basado en la tasa Badlar del 42,1% (Principales Variables BCRA, 2024). En este caso, el proyecto es viable porque no

solo cubre la inversión inicial y los costos asociados, sino que produce 100,7 millones adicionales de valor actualizado.

La TIR proyectada es del 53,34%, lo cual supera ampliamente la tasa de descuento aplicada (42,1%). Es decir, que al ser mayor que el costo de oportunidad, el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera un retorno adicional satisfactorio. Por su parte el Retorno sobre la Inversión (ROI) es del 288,57%, lo que implica que por cada unidad monetaria invertida, el proyecto genera un retorno cercano a tres veces el monto original de la inversión, sugiriendo que el proyecto es altamente rentable, ya que el retorno proyectado es significativamente superior a la inversión inicial.

En conclusión, los indicadores muestran que el proyecto no solo es viable, sino que también es atractivo desde una perspectiva financiera, siempre que los supuestos de ventas, costos y tasas se mantengan dentro de los parámetros proyectados.

Conclusiones y Recomendaciones

En base a la planificación estratégica realizada para Grupo Meta, se concluye que abordar una estrategia corporativa de crecimiento mediante diversificación que llevará a la creación de una nueva unidad de negocio en el mercado del turismo en Argentina, específicamente una empresa de turismo de experiencias en San Carlos de Bariloche, es una opción ampliamente viable y recomendable.

Como bien se plantea en el análisis de situación, a nivel mundial, la recuperación y transformación del turismo tras la pandemia presenta una oportunidad significativa para desarrollar esta unidad de negocio, con turistas que priorizan experiencias auténticas y alineadas con sus valores, dispuestos a pagar más por calidad y exclusividad. En el contexto nacional, pese a un panorama económico desafiante, se observan señales de mejora, como la desaceleración del IPC y el notable crecimiento del turismo como generador de divisas, especialmente en destinos clave como San Carlos de Bariloche, líder en rutas aéreas nacionales, lo que refuerza el potencial del proyecto en este mercado estratégico.

Además, este proyecto beneficia a la unidad de negocio Sauco S.A, ya que al ofrecer en los servicios incluidos al Restaurante La Jirafa en Bariloche se genera un proyecto transversal entre unidades de negocio posibilitando compartir recursos y realizar sinergias o economías de alcance.

El análisis financiero demuestra que el proyecto es viable y altamente rentable. Las ventas proyectadas crecen al 5% anual, alcanzando 4.744 millones en 2029, mientras que los gastos se gestionan eficientemente, alcanzando una utilidad neta del 5.99%, logrando el objetivo general planteado en el plan de implementación. La inversión inicial de 431 millones se recupera a finales del tercer año (2026), lo que evidencia un periodo de recuperación favorable. Los indicadores de rentabilidad son sólidos: un VAN positivo de 100,7 millones, una TIR del 53,34% que supera ampliamente el costo de oportunidad (42,1%) y un ROI del 288,57%, que triplica la inversión inicial.

Para finalizar, como recomendación profesional y para optimizar los resultados del proyecto y reducir riesgos, se propone revisar los costos variables, que representan una proporción significativa de los gastos totales, buscando alternativas como alianzas estratégicas con proveedores locales para reducir costos en alojamiento, traslados y experiencias. Asimismo, es crucial analizar los gastos comerciales, cuyo crecimiento anual

del 15% supera el incremento proyectado de las ventas. También se sugiere realizar un análisis de sensibilidad para anticipar cómo las variaciones en las ventas, costos y tasas impactarían en la rentabilidad, permitiendo ajustar las estrategias según el entorno económico.

Anexos

Anexo 1: Estimación de la Demanda

Estimación de la Demanda		
1.004.874	Total de Turistas Bariloche 2022	
687333,82	68,40%	Vacaciones/ocio
302426,88	44,00%	Avion
60485,38	20,00%	Hotel y Hosteria 5*, Apart Hotel 4* y 5*
2419,42	4,00%	Porción de Mercado
1209,71	2419/2	Cantidad de Paquetes Base Doble

Anexo 2: Estimación de Costos Variables y Pack Genérico

Experiencia (Servicio)	Costo Mayorista	Pocentaje de ganancia (15%)	Precio Final Por Pasajero	
Cruce trasandino hasta Chile	\$412.657	\$61.899	\$474.556	Experiencias Gold
Cruce andino por los lagos de la cordillera de los Andes	\$282.533,00	\$42.379,95	\$324.912,95	
Bariloche Horseback Riding & Traditional Argentine Barbecue Tour	\$167.438,00	\$25.115,70	\$192.553,70	Experiencias Sylver
Excursión a caballo por la Patagonia	\$114.259,00	\$17.138,85	\$131.397,85	
Bautismo de buceo en el lago Moreno	\$84.647,00	\$12.697,05	\$97.344,05	Experiencias Bronce
Rafting en el rio Villegas	\$83.000	\$12.450	\$95.450	
Paseo en velero por el Lago Nahuel Huapi	\$74.067	\$11.110	\$85.177	
Tour del nazismo y la huella alemana en Bariloche	\$37.033,33	\$5.555,00	\$42.588,33	

Aereo	Costo Mayorista	Pocentaje de ganancia (3%)	Precio Final Por Pasajero
Aereo AEP-BRC-AEP Turista	\$210.000	\$6.300	\$216.300,00
Aereo COR-BRC-COR Turista	\$250.000	\$7.500	\$257.500,00
Hotel	Costo Mayorista Por Noche	Pocentaje de ganancia (15%)	Precio Final Base Doble
Sheraton 4*	\$170.000	\$17.000	\$187.000
NH 4*	\$175.000	\$17.500	\$192.500
Rio Manso Camp (Glamping)	\$230.000	\$23.000	\$253.000
Traslados	Costo Mayorista Por Noche	Pocentaje de ganancia (15%)	Precio Final Base Doble
Aeropuerto - Bariloche	\$42.000	\$6.300	\$48.300

"Estadía predominante de 5 a 6 noches. El 45,4% de los turistas de bariloche viajan de a 2 personas"					
Tipo de Servicio	Servicio Contratado	Prom Costo del Servicio	Prom Precio Final	Costo del Servicio Base Doble 5 Noches	Precio Final Base Doble 5 Noches
Experiencia Gold	2	\$347.595	\$399.734	\$695.190	\$799.469
Experiencia Sylver	2	\$140.848,50	\$161.975,78	\$281.697,00	\$323.951,55
Experiencias Bronce	4	\$69.686,75	\$80.139,76	\$278.746,99	\$320.559,04
Alojamiento	5	\$191.667	\$210.833	\$958.333	\$1.054.167
Aereo	2	\$230.000	\$236.900,00	\$460.000	\$473.800,00
Traslados	2	\$42.000	\$48.300	\$84.000	\$96.600
Comidas	8	\$20.000	\$20.000	\$160.000	\$160.000
				\$2.917.967,43	\$3.228.545,88
				ganancia bruta por paquete	\$310.578,45
				margen de ganancia bruta por paquete	9,62%

Anexo 3: Presupuesto de Marketing MeStudio

PACK REDES PERSONALIZADO

PLATAFORMA
 INSTAGRAM
 FACEBOOK
 LINKEDIN

PUBLICACIONES
 10 - 12 MENSUALES

STORIES
 12 - 15 MENSUALES

- | OPTIMIZACIÓN DE LOS PERFILES
- | AUDITORIA DE REDES SOCIALES
- | ENTRE LAS STORIES, ALGUNAS INTERACTIVAS
- | 2 REELS & 2 CARRUSELES ENTRE LOS POSTEOS MENSUALES
- | EDICIÓN DE IMÁGENES & VIDEOS PARA PUBLICAR
(EL CONTENIDO LO PROPORCIONA EL CLIENTE)
- | CALENDARIZACIÓN & GESTIÓN DE CONTENIDO
- | HASHTAGS & COPYs ESTRATÉGICOS
- | REPORTE DE MÉTRICAS BIMENSUALES

\$150.000

PACK PERSONALIZADO + CREACIÓN DE CONTENIDO

| AL PACK ANTERIOR SE LE AGREGA UNA SESIÓN FOTOGRÁFICA & DE FILMMAKING MENSUAL, EL MISMO SE UTILIZARÁ PARA GENERAR EL CONTENIDO DEL MES.

*NO INCLUYE VIÁTICOS

\$180.000

ELEGI TU PACK PAID MEDIA

META ADS

- | ADMINISTRACIÓN DE LA CAMPAÑA
- | PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN, GESTIÓN & ANÁLISIS DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN META ADS (INSTAGRAM + FACEBOOK)
- | ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
- | ESTRATEGIA DE MARKETING & COMUNICACIÓN
- | SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO
- | REDACCIÓN DEL CONTENIDO
- | DISEÑO DE PIEZAS GRÁFICAS PARA LAS CAMPAÑAS
- | CREACIÓN DE ANUNCIOS
- | MONITOREO SOBRE EL RENDIMIENTO DE CAMPAÑA
- | ANÁLISIS DE RESULTADOS
- | ATENCIÓN PERSONALIZADA

\$35.000

GOOGLE ADS

- | ADMINISTRACIÓN DE LA CAMPAÑA
- | PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN, GESTIÓN & ANÁLISIS DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN GOOGLADS (INSTAGRAM + FACEBOOK)
- | ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
- | ESTRATEGIA DE MARKETING & COMUNICACIÓN
- | SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO
- | REDACCIÓN DEL CONTENIDO
- | DISEÑO DE PIEZAS GRÁFICAS PARA LAS CAMPAÑAS
- | CREACIÓN DE ANUNCIOS
- | MONITOREO SOBRE EL RENDIMIENTO DE CAMPAÑA
- | ANÁLISIS DE RESULTADOS
- | ATENCIÓN PERSONALIZADA

\$35.000

*RECORDÁ QUE ESTE PACK SE ABONA ÚNICAMENTE EL MES QUE SE DECIDE REALIZAR LA CAMPAÑA PUBLICITARIA, NO INCLUYE EL MANEJO DE REDES. A DICHO VALOR SE LE DEBE AGREGAR LA INVERSIÓN POR DICHA CAMPAÑA + IMPUESTOS.
TENÉ EN CUENTA QUE PODEMOS PERSONALIZAR TU PLAN SEGÚN LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE TU MARCA.

ELEGI TU PACK DE DISEÑO DE MARCA

BASIC RE-BRANDING

- | LOGOS & VARIABLES
- | TIPOGRAFÍAS
- | PALETA DE COLORES
- | MANUAL DE MARCA & APLICACIONES
- | ESTÉTICA VISUAL
- | DISEÑO DE PÁGINA WEB
- | PATRÓN DE MARCA
- | ELEMENTOS GRÁFICOS

\$170.000

ESSENTIAL PACKAGING

- | DISEÑO DE PACKAGING & APLICACIONES
- | MOCKUPS
- | TARJETA DE EMPRESAS
- | STICKERS

\$90.000

COMPLETE IDENTITY

BASIC RE-BRANDING + ESSENTIAL PACKAGING

CREACIÓN COMPLETA DE IDENTIDAD DE MARCA + PACKAGING & SUS COMPLETAS APLICACIONES

\$220.000

Anexo 4: Alquiler de local comercial en San Carlos de Bariloche.

Local comercial · 26m² · 1 ambiente

Alquiler \$ 700.000

Publicidad

¿Necesitás una garantía de alquiler?

Tené hoy tu garantía Hoggax

📍 9 de julio Esquina Santa Cruz Esquina Santa Cruz, San Carlos de Bariloche, Rio Negro

Anexo 5: Amoblamiento



Silla Cool 1D Grey
~~Últimas unidades en stock~~
\$ 428.543 ~~\$ 460.799~~
 3 cuotas de \$ 153.800
 6 cuotas de \$ 82.099
 12 cuotas de \$ 47.419
 ¡Comprá ahora, hoy stock disponible!
 1
 7 personas están viendo este producto ahora
Costo de envío
 Seleccione la ubicación para conocer el costo.
 Ciudad de Buenos Aires
 Recibiré entre 1 a 2 días hábiles
 Gratis
 Retiro en Sucursal
 Av. (ejemplo de la Torre 123) - CABA

Nuevo | +100 vendidos

Escritorio En L Mesa De Pc Lado B Haya Y Negro 004-fan -022

4.8 ★★★★★ (30)

~~\$ 239.990~~
\$ 227.990⁵⁰ **5% OFF**
Mismo precio en 3 cuotas de \$ 75.996⁸³
[Ver los medios de pago](#)

Anexo 6: Computadoras

IdeaPad Slim 3 14" 8va Gen - Arctic Grey

★★★★★ 4.5 (188)

Número de parte: 82XN005GAR

Precio Web \$ 859.000,00

\$ 755.999,00

Promociones formas de pago

15% off extra pago con Depósito/Transferencia. \$ 83.999,89/mes en 9 cuotas sin interés. [Ver cuotas](#)

11% de descuento

IVA Inc.

Anexo 7: CRM Salesforce.

Precios de soluciones para pequeñas empresas

Saque partido de la solución de CRM n.º 1 del mundo a un precio que se adapta a su presupuesto.

Starter	Sales Professional	Service Professional	Marketing Cloud Account Engagement
Comience de inmediato con herramientas de ventas, servicio y correo electrónico.	Un CRM de Ventas completo para equipos de cualquier tamaño	Un CRM de Asistencia completo para equipos de cualquier tamaño	Un paquete de herramientas de automatización para equipos de cualquier tamaño
€25 /usuario (facturación anual)	€80 /usuario (facturación anual)	€80 /usuario (facturación anual)	€1.250 /mes (facturación anual)

Anexo 8: Flujo de Caja Proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
	0	1	2	3	4	5	
QV		1.209	1.269	1.333	1.400	1.470	
Variación QV		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Precio de Venta		3.228.545,88	3.228.545,88	3.228.545,88	3.228.545,88	3.228.545,88	
Ventas		3.903.311.970,9	4.098.477.569,4	4.303.401.447,9	4.518.571.520,3	4.744.500.096,3	
Costo variable total		-3.527.822.627	-3.704.213.758	-3.889.424.446	-4.083.895.668	-4.288.090.452	
Sueldos		-46.230.548	-46.230.548	-46.230.548	-46.230.548	-46.230.548	
Alquiler		-880.000	-880.000	-880.000	-880.000	-880.000	
Gastos Comerciales		-1.546.400	-375.000	-562.500	-843.750	-1.265.625	15%
Depreciaciones		-2.104.800	-2.104.800	-2.104.800	-2.104.800	-2.104.800	
Total gastos		-3.578.584.375	-3.753.804.106	-3.939.202.294	-4.133.954.766	-4.338.571.425	
Utilidad antes de IG		324.727.596	344.673.463	364.199.154	384.616.754	405.928.671	
Impuesto		-97.418.279	-103.402.039	-109.259.746	-115.385.026	-121.778.601	
Utilidad después de IG		227.309.317	241.271.424	254.939.408	269.231.728	284.150.070	
Depreciaciones		2.104.800	2.104.800	2.104.800	2.104.800	2.104.800	
Mobiliario	-15.000.000						
Equipos Electrónicos	-3.024.000						
Inversión Inicial	-23.296.195						
Capital de trabajo	-390.331.197	-19.516.560	-20.492.388	-21.517.007	-22.592.858	474.450.010	
Valor de desecho						-500.000	
FCop	-431.651.392	209.897.557	222.883.836	235.527.200	248.743.670	760.204.880	
FCop acumulado	-431.651.392	-221.753.835	1.130.002	236.657.202	485.400.872	1.245.605.752	
							42,10%
FA	1,0000	1,4210	2,0192	2,8693	4,0773	5,7939	
Valor Actual FCop	-431.651.392	147.711.159	110.380.007	82.084.061	61.006.446	131.207.984	
VA FCop Acumulado	-431.651.392	-283.940.233	-173.560.225	-91.476.164	-30.469.718	100.738.266	
VAN=		100.738.266					
TIR=		53,34%					
ROI=		288,57%					

Bibliografía

- Agencias de Viajes. (2023, marzo). Dirección Nacional de Agencias de Viajes. Recuperado de <https://tableros.yvera.tur.ar/agencias/>
- ANAC & SINTA. (2024, agosto). Conectividad Aérea. ANAC. Recuperado de [https://tableros.yvera.tur.ar/conectividad.html#:~:text=En%20total%2C%2030%20aerol%C3%ADneas%20comerciales,un%20a%C3%B1o%20atr%C3%A1s%20\(29\).](https://tableros.yvera.tur.ar/conectividad.html#:~:text=En%20total%2C%2030%20aerol%C3%ADneas%20comerciales,un%20a%C3%B1o%20atr%C3%A1s%20(29).)
- AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023 — IPCC. (2023). Recuperado de <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>
- Arribo de turistas y estadía media. (2024, agosto). Recuperado de https://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=2
- Bariloche Municipio. (s. f.). Mapa de distribución de establecimientos de alojamiento turístico. Recuperado de https://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=3
- Bariloche - Sitio web oficial de turismo. (s. f.). Recuperado de <https://barilocheturismo.gob.ar/es/experiencias>
- CO2 Emissions in 2023 – Analysis - IEA. (2024, 1 marzo). Recuperado de <https://www.iea.org/reports/co2-emissions-in-2023>
- COMUNICACIÓN “A” 7630. (2022, noviembre). BCRA. Recuperado de <https://www.bcr.gov.ar/pdfs/comytexord/A7630.pdf>
- Cuentas nacionales: Informe de avance del nivel de actividad. (2024). (Vol. 8, n° 9). INDEC. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_242C4E01A10F.pdf
- Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas, Subsecretaría de Turismo. (2023). Ingresos y egresos por turismo en el mercado de cambios. Recuperado de <https://tableros.yvera.tur.ar/mulc.html>
- Doblemente Turismo. (2023, 3 mayo). Todo sobre las comisiones de las agencias de viajes. Recuperado de <https://www.doblemente.com/comisiones-agencias-de-viajes/>
- Enreach. (2024, 10 abril). Cómo hacer encuestas CSAT en atención al cliente - Enreach ES. Recuperado de <https://enreach.es/blog/como-hacer-encuestas-csat-en-atencion-al-cliente/#interpretar-csat>
- Foundever. (2024, 30 mayo). Tendencias turísticas 2024: El gasto mundial en turismo alcanzará un récord histórico. Recuperado de <https://foundever.com/es/blog/tendencias-turisticas-2024-gasto-mundial-record/>
- Grigore. (2024, 1 abril). What is a Good Net Promoter Score? (2024 NPS Benchmark).

Recuperado de <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>

Hill, Jones, & Schilling. (2015). Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral (11a ed.).

Índice de Precios al Consumidor (IPC). (2024, julio). (Vol. 8, n° 180). INDEC. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf

Legislación y Avisos Oficiales: LEY DE BASES Y PUNTOS DE PARTIDA PARA LA LIBERTAD DE LOS ARGENTINOS. (2024). Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/310189/20240708>

Ley Nacional de Turismo - Ley 25.997. (s. f.). Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

Mintzberg, & Quinn. (1998). El Proceso Estratégico (2da ed.).

Pardo, N. (2024, 30 septiembre). Cuánto se gana con una Agencia de Viajes. Recuperado de <https://innovatur.es/cuanto-se-gana-con-una-agencia-de-viajes/#:~:text=Las%20agencias%20de%20viajes%20ganan,y%20el%20tipo%20de%20servicio>

Principales variables. (2024, noviembre). Recuperado de https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Rigby, K. (2024, 16 agosto). Updated 2023: Average Conversion Rate by Industry and Marketing Source. Recuperado de <https://www.ruleranalytics.com/blog/insight/conversion-rate-by-industry/#average-conversion-rate>

Robbins, & Coulter. (2014). Administración (12.a ed.).

Sigma. (2019, marzo). Indicadores de crecimiento para una Agencia de Viajes. Recuperado de <https://web.sigma.net/nota/392/indicadores-de-crecimiento-para-una-agencia-de-viajes.html>

Terry, J. R. (2024, 3 mayo). Desvelando el turismo experiencial: creando experiencias. Recuperado de <https://www.terryconsultores.com/develando-el-turismo-experiencial/>

Travel Sale: las ventas superaron las expectativas. (2024, 3 septiembre). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/travel-sale-las-ventas-superaron-las-expectativas#:~:text=Los%20diez%20destinos%20nacionales%20m%C3%A1s,del%20Plata%2C%20Catamarca%20y%20Jujuy.>

Upmetrics. (2024, 8 enero). How Much Does it Cost to Start a Travel Agency? - Upmetrics. Recuperado de <https://upmetrics.co/startup-costs/travel-agency>

Vianna, C. (2023, 24 octubre). What's the average conversion rate for travel websites? - Xola. Recuperado de

<https://www.xola.com/articles/whats-the-average-conversion-rate-for-travel-websites/>