



## DEDICATORIA

A Dios que fue el motor que me sostuvo en la decisión de ser fiel y permanecer en esta etapa de la vida, mis padres y mis hermanos que confiaron en mí y me ayudaron avanzar, mis amigos y compañeros que me apoyaron constantemente.

## AGRADECIMIENTO

Gabriel Fonssaseca profesor tutor, al tribunal Beatriz Ricci por su predisposición y amabilidad, a la profesora Fuchs Graciela y a los responsables del departamento de desarrollo profesional.



## TRABAJO FINAL DE GRADO

### “Planeamiento estratégico de marketing de la Agencia Lozada Soriano Viajes Ruta 20”

**Tutor: Suarez Fonssaceca, Gabriel Alejandro**

**Alumno: María Lorena Romero**

**Carrera: Licenciatura en Administración de Empresa**



**Facultad de Ciencias de la Administración**



**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha:.....**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO**

**Integrantes: Romero María Lorena –Licenciatura en Administración de Empresa.**

**Profesor Tutor del PG: Suarez Fonssaceca, Gabriel Alejandro**

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente: FUCHS, Graciela**

**Vocal: RICCI, Beatriz**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....



**INDICE:**

Dedicatoria y Agradecimiento.....	Pág.1
Título .....	Pág.2
Índice.....	Pág.4
Palabras clave.....	Pág.5
Introducción.....	Pág.7

**DESARROLLO:**

<b>Capítulo N° 1:</b> Marco de referencia conceptual.....	Pág.9
<b>Capítulo N° 2:</b> La Agencia.....	Pág.29

- 2.1-Historia de la Agencia.
- 2.2- Valores y políticas.
- 2.3- Características de la Agencia.
- 2.4- Estructura organizacional.
- 2.5-Objeto de estudio.

<b>Capítulo N° 3:</b> Análisis del Entorno .....	Pág.36
--	--------

- 3.1- Entorno específico y general.
- 3.2- Características de la competencia.
- 3.3- Factores que condicionan la actividad turística.
- 3.4- Estudio de consumidores potenciales.

<b>Capítulo N° 4:</b> Análisis Organizacional.....	Pág.43
--	--------

- 4.1-Conformacion de la Agencia.
- 4.2-Observación de la situación de la agencia.
- 4.3-La comercialización de los paquetes turísticos.



**Capítulo Nº 5:** Diagnostico Organizacional y propuesta de mejora ..... Pag.51

5.1-Diagnostico.

5.2- Los principales objetivos.

5.3-Sistema de servuccion.

5.4- Desarrollo del planeamiento de marketing.

Conclusión..... Pág.96

Bibliografía ..... Pág.97

Anexos ..... Pag.98



**Palabras clave:**

**Mercado:** El conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto o un servicio.

**Mercado total:** conjunto universal de consumidores de una rama de productos.

**Diferenciar y especializar:** Es la fórmula para adquirir una posición propia en el mercado unida a la acción de segmentar.

**Segmentar:** Es la acción de identificar segmentos en el mercado.

**Segmento:** Es cada una de las partes en los que se divide el mercado por efecto del proceso de segmentación. Un segmento de mercado representa a un grupo de consumidores potenciales con características similares que constituyen en un único mercado objetivo-target market-

**CMI:** Cuadro de mando integral.

**PLV:** Publicidad en el lugar de venta.

**Costo operativo:** aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación.

**Cash flow:** se entiende por flujo de caja o flujo de fondos los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

**EEFF:** estados financieros.



## Introducción:

El grupo Lozada Viajes es una empresa líder en el sector de Turismo del mercado cordobés y está dentro del ranking de las 20 mejores empresas de turismo de Argentina.

Desde el comienzo de su historia ha trabajado en el enriquecimiento de distintas unidades de negocios especializadas, para brindar un servicio adaptado a la necesidad, así es, como hoy contamos con los siguientes segmentos: Viajes, Luna de miel, Corporativo, Vip, Eventos.

Su capital procede de un grupo familiar que conforma la sede central, con amplia experiencia en diversos rubros del turismo, entre ellos hotelería, líneas aéreas, gastronomía e informática que, hace 30 años atiende las necesidades de la industria del placer.

El Grupo Lozada posee planes ambiciosos para su programa de Franquicias, mediante el cual proporciona apoyo total al franquiciado para su consolidación manteniendo los estándares, cultura y valores, concediendo la gestión empresarial y el KnowHow unido al trabajo creativo, además del compromiso de poner al servicio del franquiciado la estructura más grande en su género y los mejores recursos humanos, en cada lugar y en cada momento.

Lozada Franquicias, hoy ya compone una de las áreas más consolidadas del Grupo Lozada, con presencia en las principales localidades del interior de Córdoba (zona Sur, Villa María, Alta Gracia, Jesús María, San Francisco, Villa Belgrano, Oncativo, Villa Allende, Marcos Juárez, Bell Ville).

La Agencia Lozada Soriano Viajes ruta 20 hace cuatro años que está instalada y forma parte del franquiciado del Grupo Lozada y tiene muy poco conocimiento de los barrios que la rodean, propusieron estudiar el tema, ya que al no conocer la zona realizan acciones de marketing a ciegas, basándose un poco en las experiencias de la temporada.

El presente trabajo de grado permite conocer a la agencia en su integridad, especialmente la interacción con el mercado, la esencial relación con el cliente y la presentación de la propuesta de mejora aplicando el proceso de planeamiento estratégico de marketing en respuesta a la solución de la dificultad planteada.

En cuanto a los contenidos, el **capítulo 1** desarrolla el “**Marco referencial conceptual**” refiriendo fundamentos conceptuales necesarios para el objeto a estudiar, el **capítulo 2 “La agencia”** conocer el origen, sus características, los



valores, las políticas, estructura y el objeto de estudio, el **capítulo 3 “Análisis del entorno”** comprender la influencia interna y externa con la que se vincula, característica de la competencia, factores que condicionan la actividad turística, estudio de consumidores potenciales, el **capítulo 4 “Análisis Organizacional”** visión integral de la agencia, conformación de la agencia, observación de la situación, la comercialización de los paquetes turísticos, el **capítulo 5 “Diagnostico organizacional y propuesta de mejora”**, el diagnostico, los principales objetivos, sistema de servuccion y finalmente el desarrollo del planeamiento de marketing.

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el planeamiento estratégico de marketing para La Agencia Lozada Soriano Viajes Ruta 20, identificando los segmentos, diseño de estrategias, reconociendo las necesidades y preferencias de los clientes, para satisfacerlos y poder generar un aumento en la cuota de mercado, a los fines de lograr un mejor posicionamiento competitivo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el atractivo del mercado externo e interno, reconociendo sus oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas de la agencia.
- Identificar segmentos(a partir de la estrategia de segmentación), mercado meta, posicionamiento (a partir de la estrategia de posicionamiento), terminando en la estrategia integrada de marketing mix (producto, plaza, precio, promoción).
- Planeación de programas de marketing (delinear las tácticas).
- Gestión de la labor del marketing (control-se introducirá el cuadro de mando integral).





# Capítulo I

Marco de referencia conceptual



## **Introducción**

En este capítulo se desarrolla el concepto de sistema de servucción (proceso de producción del servicio) y dos aspectos estratégicos del marketing, la segmentación de mercados que permitirá reconocer cual es el mercado meta al que se dirigirá con mejores resultados y las estrategias de marketing que logran una mayor aprovechamiento de los recursos aplicados.

Con estos aspectos se podrá realizar el planeamiento, el análisis del entorno, las estrategias, el planeamiento de las acciones y el control para asegurar su cumplimiento.

### Servucción

Se utiliza para designar la producción de un servicio. Dicho proceso conforma un sistema con los siguientes elementos:

- El cliente-es el consumidor implicado en la fabricación del servicio, sin cliente no existiría servicio.
- El soporte físico-resumirá los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el servicio.
- Personal en contacto-empleados de la empresa que están en contacto directo con el cliente.
- El servicio- es el objeto en si del sistema y el resultado de la interrelación entre los componentes del sistema.
- El sistema de organización interna-permitirá que el personal en contacto pueda realizar efectiva y eficientemente su tarea y al mismo tiempo influirá sobre el soporte físico.
- Los demás clientes-en general, el servicio no es ofrecido a un solo cliente a la vez, teniendo en cuenta que el servicio es prestado en un espacio en el que hay varios clientes

Al ser un sistemas requiere ciertas condiciones para su funcionamiento, cualquier cambio que se produzca en alguna parte tendrá consecuencia sobre el todo y sobre cada relación del sistema, produciendo un desequilibrio.

### Planeamiento estratégico de marketing

La planificación tiene como objetivo reducir el riesgo empresario ante un ambiente turbulento.



Existen dos tipos de planeamiento, **estratégico** (es un planeamiento de largo plazo desde los dos hasta los cinco años, fija los objetivos generales), **táctico** (es un planeamiento de mediano plazo desde uno a dos años, fija los objetivos particulares)

Proceso de planeamiento del marketing:

- ✚ **Análisis de oportunidades de mercado;** esta etapa se refiere en realidad a la detección y análisis de oportunidades mercadológicas, pues antes de analizar algo se debe detectar.  
El análisis de situación a nivel de marketing implica un análisis; del entorno, interno, mercado y de la competencia.
- ✚ **Desarrollo de estrategia de marketing;** se debe realizar la segmentación a partir de la cual la estrategia de la segmentación-que tipo de marketing según la tipología de las preferencias que se han encontrado-una vez lograda se pasa a la siguiente estrategia que es la de posicionamiento-que lugar queremos que ocupe nuestro producto/servicio en la mente del consumidor, a través de que atributos; para terminar en la estrategia integrada de marketing mix.
- ✚ **Planeación de programa de marketing;** donde el gerente de marketing a partir de las estrategias de marketing diseñadas realizara los programas de producto, precio, plaza y promoción (mezcla comunicacional).
- ✚ **Gestión de la labor del marketing;** etapa final del proceso de marketing donde se organizan, se implementan y se controlan los recursos de marketing.

Identificar las herramientas para asignar recursos a cada Unidad estratégica de negocio.

## La Segmentación

El mercado consta de diversos tipos de clientes, productos y necesidades; y el mercadologo debe determinar cuáles segmentos ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores se pueden agrupar y atender de diversas maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicograficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y



que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes se denomina segmentación de mercado.

Principales variables de segmentación:

- **Segmentación Geográfica**-Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados municipios, ciudades, o vecindarios.
- **Segmentación Demográfica**-Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- **Segmentación Psicografica**-Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida, o las características de la personalidad.
- **Segmentación Conductual**-Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto.

Un segmento del mercado consta de consumidores que tienen preferencias similares y que se diferencian con los distintos segmentos.

Hay tres tipos de preferencias:

1. **Preferencias Homogéneas**-en un mercado en el que todos los consumidores experimentan más o menos las mismas preferencias (aplicaría un marketing indiferenciado).
2. **Preferencias Difusas**-en un mercado en donde las preferencias del consumidor no muestra signos de concentración (aplicaría un marketing diferenciado).
3. **Preferencias Agrupadas** –en un mercado que presenta concentraciones distintas de preferencias(aplicaría un marketing conglomerado)

### **Determinación del mercado Meta**

Después de haber definido segmentos de mercado, puede ingresar a uno o varios segmentos de un mercado específico, la determinación del mercado meta implica evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresara. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puedan generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo.



## Posicionamiento

Una vez que la empresa ha decidido en cuales segmentos del mercado ingresara, debe definir que posiciones ocupara en esos segmentos .La posición de un producto es el lugar que este ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores.

El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Es la razón por la que un comprador pagara un poco mas por su marca, la clave es como expresar la diferencia.

Para identificar el mercado como objetivo existen algunas herramientas estratégicas de marketing:

### Estrategia de Segmentación

Se menciona anteriormente la existencia de tres preferencias en los consumidores, las homogéneas, difusas, y las agrupadas.

Esto permitía un marketing **indiferenciado** (en este caso la empresa decide no tener en cuenta las diferencias entre los segmentos de mercado y presentar al mismo una sola oferta, mismas preferencias), **diferenciado** (la empresa empieza actuar en varios segmentos de mercado pero con productos/servicios diferentes en cada uno de ellos, a través de esta estrategia se incrementa la participación en el mercado y la lealtad de la marca, los costos son bastante altos diseño, costo de comunicación etc.), y **conglomerado**(la empresa identifican segmentos en el mercado, pero se centran en alguno de ellos e ignoran al resto)

### Estrategia de Posicionamiento

Es el lugar que ocupa un producto/servicio en la mente del consumidor, la empresa enumera todos los factores del producto/servicio que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta en relación a la oferta de la empresa y así poder distinguirse con sus competidores.

Hay tres niveles de posicionamiento por sector, organizacional (dimensiones que diferencian unas empresas de otras), producto (dimensión del producto).

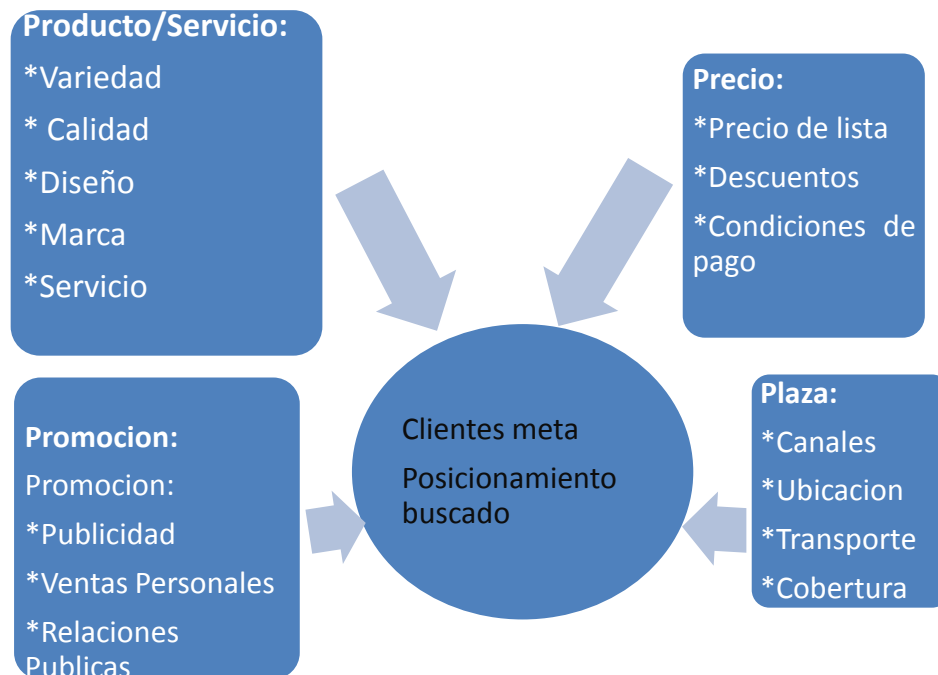


Algunos tipos posibles de posicionamiento:

- ✓ Por **beneficios buscados**-el consumidor compra el producto/servicio porque la solución de algún problema requiere de él.
- ✓ Por **características del producto**-aquellos compradores que adquieren el producto/servicio por su precio conveniente, la durabilidad etc.
- ✓ Por **tipo de usuario**-son todos consumidores que forman una tipología quienes necesitan de ese tipo de consumo para que los distinguan y les de una determinada imagen.
- ✓ **Por ocasiones de uso**-son los consumidores que adquieren un producto/servicio sin preferencia de marcas.
- ✓ **Comparativos con otros productos/servicios**-es el caso en el que permanentemente basa su difusión en la idea de comparación con otro producto/servicio.

## Estrategia integrada de marketing mix

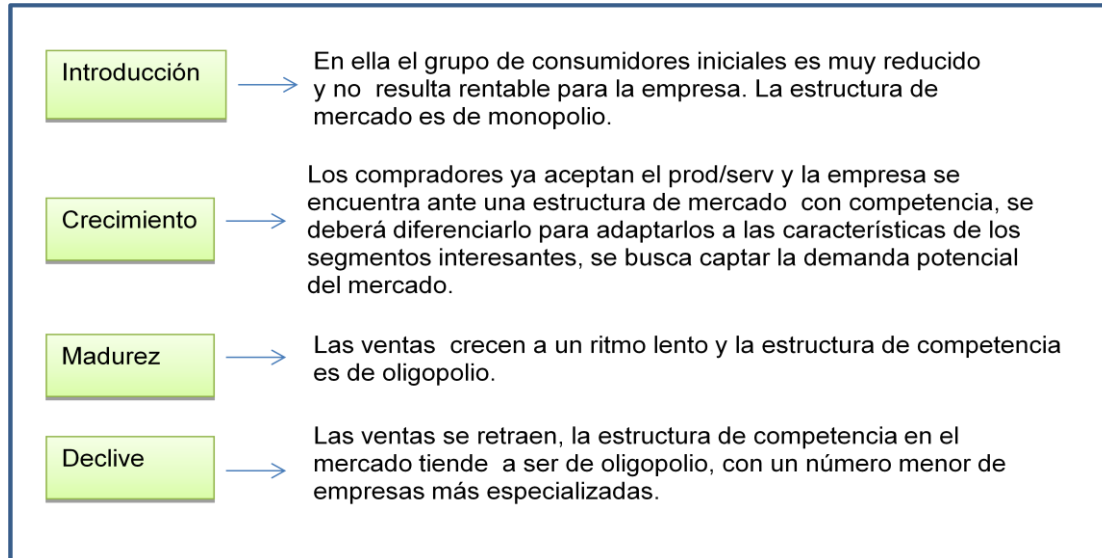
Antes de identificar las estrategias del marketing mix, se describen algunos aspectos que lo integran, compuesto por conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto/servicio, pueden reunirse en cuatro grupo de variables:



- **Servicio**-se refiere a la combinación de servicios que la empresa ofrece al mercado meta **-Estrategia** –Nuevos Servicios, en ella existen cinco posibles situaciones de desarrollo para los servicios: servicios actuales, servicios modificados, servicios ampliados, servicios nuevos que se prestan mediante una tecnología relacionada con ellos y servicios nuevos que emplean alguna tecnología ajena a ellos. Los mercados pueden ser actuales o nuevos, o relacionados con proveedores o distribuidores de algún recurso necesario para prestar un servicio.



**Ciclo de vida**, se divide en cuatro etapas, introducción, crecimiento, madurez y declinación:



Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Ventas	Ventas Bajas	Aumento de ventas	Máximo ventas	Decaen las ventas
Costos	Costos altos por cliente	Costos medios por cliente	Costo bajo por cliente	Costo bajo para clientes
Utilidades	Utilidades negativas	Aumento de utilidades	Altas de utilidades	Baja en utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores temprano	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Crece	Numero Estable	Se reducen
Objetivo de Mkg	Crear conciencia del producto y ensayo	Maximizar participación en el mercado	Utilidades defendiendo la participación	Reducir gastos, sacar mayor provecho posible a la marca
Estrategia de producto	Ofrecer producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía	Diversificar marcar y modelo	Descontinuar artículos/servicios débiles
Estrategia de precio	Usar costo mas margen	Precios para penetrar en el mercado	Precios que iguales o mejores que los competidores	Recortar precios
Estrategia de distribución	Distribución intensiva	Distribución intensiva	Distribución intensiva	Volverse selectivos, descontinuar distribución no rentable
Estrategia de publicidad	Crear conciencia del producto	Crear conciencia e interés el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al mínimo para mantener los clientes leales
Promoción ventas	Usar promoción intensiva	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al mínimo

Fuente: Philip Kotler y Kevin Lane Keller Marketing Management, 12<sup>a</sup>.ed.(Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall,2006),p.332.





- **Precio**-es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto/servicio-**Estrategia-diferenciado** (se establece un precio diferente según el segmento de que se trate), **psicológico** (es el establecido para hacer sentir al consumidor un precio inferior cuando en la realidad es superior al de su percepción), **competitivo** (establecer un precio siempre cercano al de la competencia).
- **Plaza**-incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta-**Estrategia- exclusiva** (cuando el vendedor del servicio otorga exclusividad a un intermediario para la venta de un mercado determinado), **selectiva** (se distribuye el producto/servicio a un número de distribuidores escasos), **intensiva** (se busca estar en todos los lugares posibles).
- **La promoción**-comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo-**Estrategia-**

**Herramientas de comunicación** (La mezcla de comunicaciones de marketing durante las últimas décadas los mercadólogos han perfeccionado el arte del marketing masivo, para vender productos/Servicios estandarizados a grandes cantidades de clientes. Con el paso del tiempo estos mercados se han ido fragmentando y están desarrollando programas de marketing dirigidos, diseñados para crear relaciones más cercanas con los clientes.

Los avances en la tecnología de información están acelerando el desplazamiento hacia el marketing segmentado. Con las nuevas tecnologías de información, los mercadólogos pueden acumular información detallada de sus clientes y vigilar de cerca sus necesidades. Estas tecnologías proporcionan nuevas herramientas digitales que les permiten interactuar con sus clientes metas.

Consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo.

- ✓ **Publicidad**: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.



- ✓ **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- ✓ **Ventas personales:** presentación personal que realiza a la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes.
- ✓ **Marketing directo:** comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo electrónico.

Cada categoría emplea herramientas específicas para comunicarse con los consumidores. Por ejemplo, la publicidad incluye transmisiones por radio o televisión, medios impresos, internet. La promoción de ventas incluye descuentos, cupones, exhibidores en punto de compra, y demostraciones. Las ventas personales comprenden presentaciones de ventas, exposiciones comerciales, y programas de incentivos. Las relaciones públicas desarrollan boletines de prensa, eventos especiales y página web. El marketing directo incluye catálogos, tele marketing, kioscos, internet etc.

Estas herramientas de comunicación deben ser combinadas para obtener una mezcla de promoción.

La comunicación integrada de marketing implica identificar al público meta y desarrollar un programa promocional bien coordinado para despertar en el la respuesta deseada.

- ❖ Existen dos estrategias básicas de la mezcla de promoción:

**La promoción de empuje**-implica empujar el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que adquieran el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.

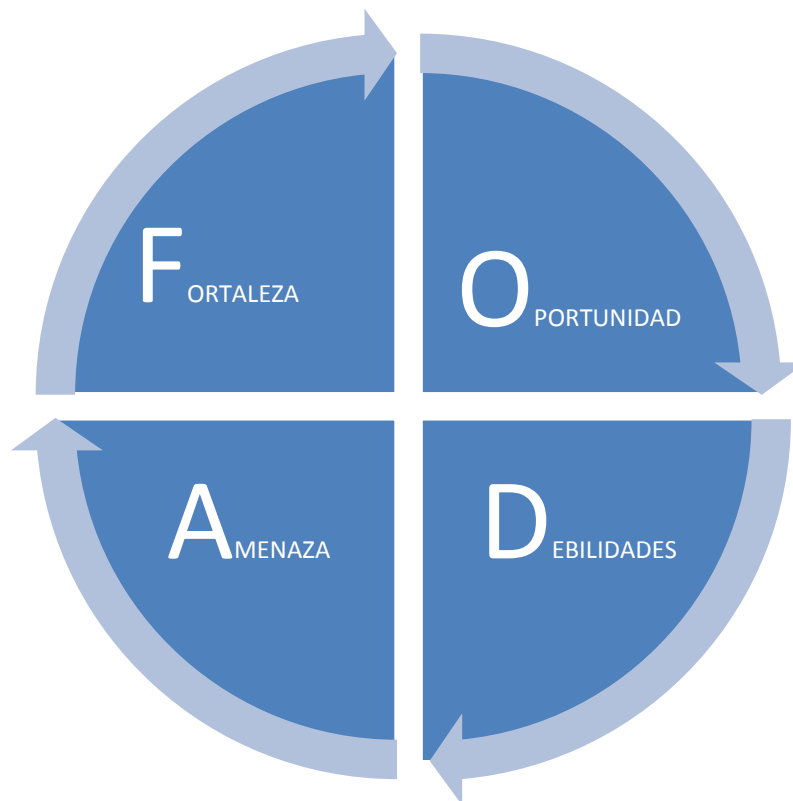
**La promoción de atracción**-dirige sus actividades de marketing (principalmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a comprar el producto.



Es propio de la planeación estratégica el analizar el momento presente de la organización y de su entorno, frecuentemente usando herramientas complementarias originadas en la empresa y que asisten al marketing:

### **Análisis DAFO**

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.



Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa. La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una



actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas

Herramienta de planeación de cartera que sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o diversificación.

Requiere usar la participación de mercado del producto, en forma relativa a la participación del líder de mercado, en el eje horizontal.

Sobre el eje vertical, se coloca el índice de crecimiento del mercado en el cual cada producto compete.

	Producto Existentes	Productos Nuevos
Mercado Existen	Penetración en el Mercado	Desarrollo del Producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

**Penetración de Mercado:**

Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

**Desarrollo de mercado:**

Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

**Desarrollo de producto:**

Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos de mercados actuales.

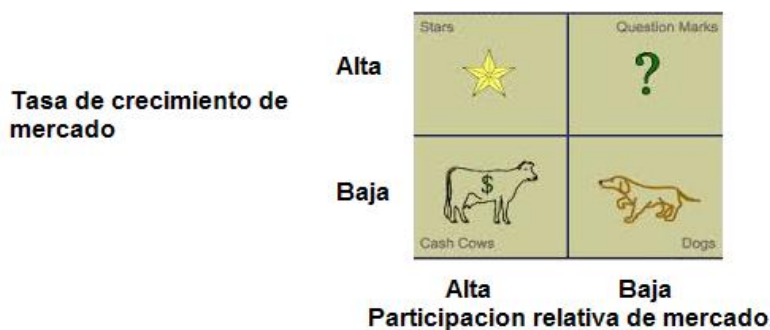


## Diversificación:

Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en iniciar o adquirir negocios que están afuera de los productos y mercados actuales de la empresa.

## MATRIZ BCG:

Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio(UEN) de una empresa en termino de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. La UEN se clasifica como estrella, vacas de dinero en efectivo, signos de interrogación y perros (matriz de crecimiento y participación).



En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado es una medida de que tan atractivo resulta el mercado. En el eje horizontal, la participación relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado.

**Estrella:** son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenara y se convertirá en vacas de dinero en efectivo.

**Vacas de dinero en efectivo:** Son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación en el mercado. Esta UEN establecida que han tenido éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado.

**Signos de interrogación:** son unidades de negocio con baja participación en mercados de altos crecimientos. Requiere mucho dinero para mantener su participación, no digamos para incrementarla.



**Perros:** Los perros son negocios y productos de bajo crecimiento y participación. Cada UEN tiene un ciclo de vida, muchas comienzan como signos de interrogación y pasan a la categoría de estrellas si tienen éxito; luego cuando el crecimiento de mercado disminuyese convierten en vacas de dinero en efectivo y finalmente desaparecen o se convierten en perros hacia el final de su ciclo de vida.

## **EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Las cinco fuerzas que generan la competencia:

- **El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores**

Se trata de compañías que en el momento no participan en el mercado. Las que están establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades.

- **El grado de rivalidad entre compañías**

El atractivo de una industria depende en gran medida de la intensidad de la rivalidad entre las empresas instaladas, es posible que se acuerde de forma tacita o implícita, no competir en precios, publicidad, capacidad productiva instalada, nuevos productos o desarrollo de nuevos procesos.

- **El poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores resulta una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demanda mayor calidad y mejor servicio, dado que aumentan el costo operativo.

- **El poder de negociación de los vendedores**

Cuando aplican el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la firma.



- **La proximidad de sustitutos para los productos de una industria**

Limita el precio que una organización puede cobrar y en consecuencia su rentabilidad. En el rubro de turismo es enorme el volumen de servicios sustitutos que van afectando al servicio que la agencia propone.

Porter determina que cuanto más fuerte sean cada una de estas fuerzas, mas limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayor utilidades. Una fuerza competitiva solida puede considerarse una amenaza.

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de principios de los años 90, cuando la División de investigación de KPMG patrocinó un estudio liderado por el profesor de Harvard, Dr. Robert Kaplan en conjunto con David Norton, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependía primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes de este estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

Las conclusiones de este estudio fueron dadas a conocer en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (1992).

El cuadro de mando integral (CMI-balancedscorecard) como sistema de gestión incorpora indicadores financieros y no financieros para el feedback y control táctico de sus operaciones. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles, organizados en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Lo que se pretende con el CMI es presentar indicadores que puedan servir como señales de alerta, para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia.



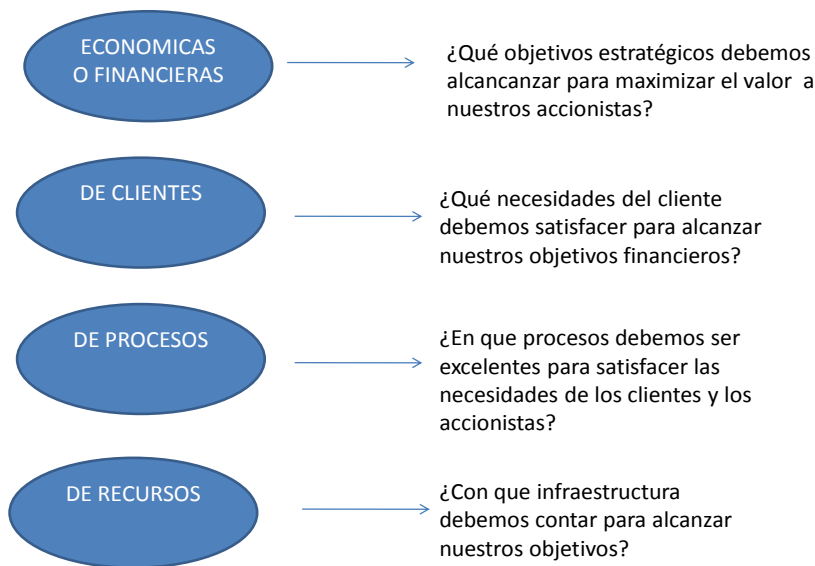
Se hará un detalle más específico sobre esta herramienta de control, luego se llevara a cabo en el seguimiento del planeamiento como uno de los últimos puntos.

En el CMI intervienen los siguientes conceptos:

**Objetivos estratégicos:** es un fin deseado, cuyo cumplimiento es clave para la obtención de la estrategia. Que los objetivos reproduzcan la estrategia es clave.

**Perspectivas:** las perspectivas de negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores, sus metas así como los proyectos estratégicos.

La distinción de Norton y Kaplan en cuatro perspectivas tradicionales ha ido evolucionando, muchas compañías las adaptan a las necesidades de su negocio.



#### ❖ **Las perspectivas financieras:**

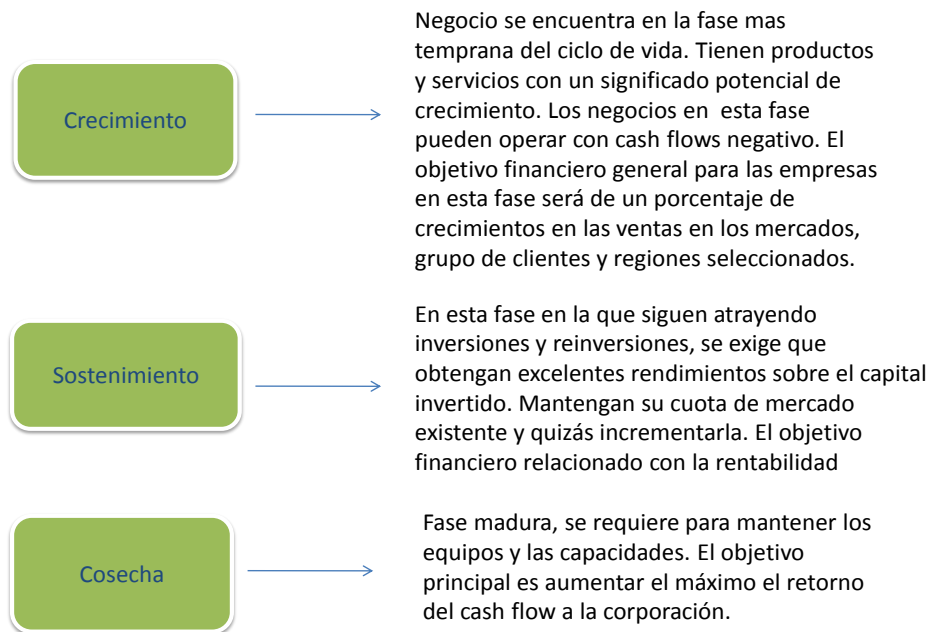
Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento ventas, beneficios, retorno del capital y uso del capital. El CMI puede



hacer que los objetivos financieros se adapten a la organización en las diferentes fases de su crecimiento y también del ciclo de vida.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio.



#### ❖ La perspectiva del cliente:

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de Mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

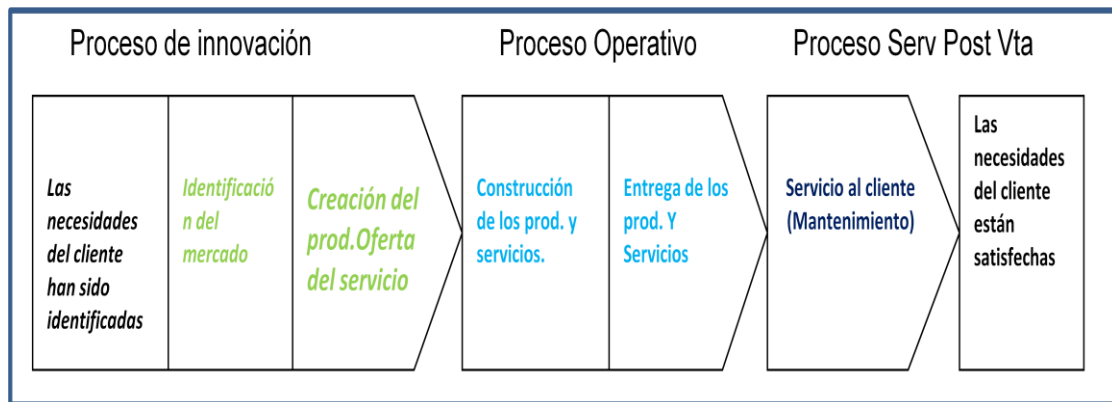
La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, y rentabilidad-con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

#### ❖ La perspectiva del proceso interno:

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio.

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente (actual y futuro) y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.



El modelo de la cadena genérica de valor.

#### ❖ **La perspectiva de formación y crecimiento:**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Los objetivos y medidas de esta perspectiva sirven entonces como motor del desempeño para el futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

### **La información y los estados financieros**

Cuando hablamos de información financiera inevitablemente nos estamos refiriendo a los Estados Financieros, que son documentos que nos permiten conocer cuál es la situación financiera y los resultados obtenidos por la empresa en un determinado período de tiempo.



Todo empresario necesita saber cuál es la situación de la empresa, los Estados Financieros (EEFF) son necesarios porque contribuyen a aumentar la eficiencia administrativa.

Los estados financieros básicos son:

- **El Balance General o Estado de Situación**-es un informe financiero contable que refleja la situación de una empresa en un momento determinado. se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto.

<b>Activo</b> <b>Activo Corriente</b> Caja Bancos Cuentas por Cobrar	<b>Pasivo</b> <b>Pasivo Corriente</b> Deudas a corto plazo Tributos
<b>Activo no Corriente</b> Maquinas	<b>Patrimonio Neto</b> Capital Reservas Resultados Acumulados

**Activos corrientes**-dinero en efectivo.

**Activos no corriente**-son los bienes (uso-cambio) que la agencia tiene para realizar su servicio.

**Pasivo corriente**-deudas que tiene la agencia y que se abonan antes del año.

**Pasivo no corriente**-deudas que se pagan después del año a mediano o largo plazo (entre 2 a 5 años).

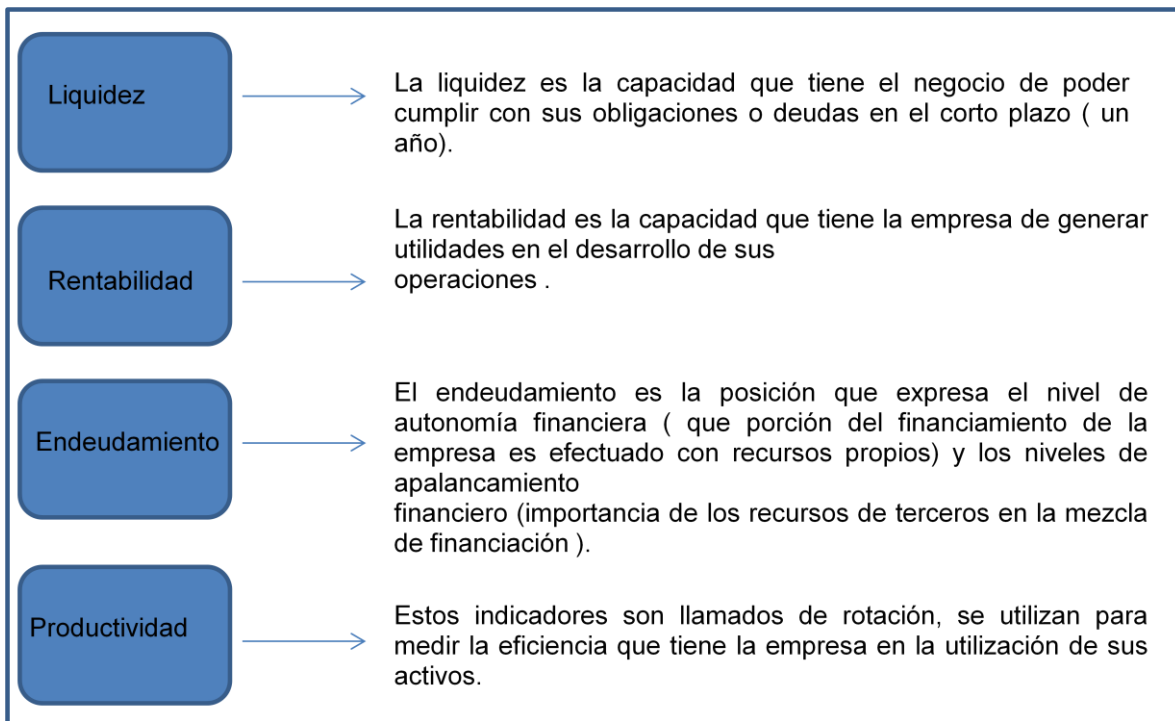
**Patrimonio**-aporte de los socios, así también expresa las reservas que pudieron constituirse para determinados fines y los resultados acumulados de ejercicios anteriores.



- **El Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias**-Consiste en desglosar, los gastos e ingresos.
- **El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto**- informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto
- **El Estado de Flujos de Efectivo**- informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado

### Índices Financieros

Los índices financieros son cocientes que relacionan variables del Balance General y el Estado de Resultados con el fin de tener un juicio sustentado sobre el estado financiero de la empresa.



### Conclusión

Con lo desarrollado permite fundamentar los conceptos necesarios para profundizar en el objeto a estudiar.



# Capítulo II

La Agencia



## Introducción

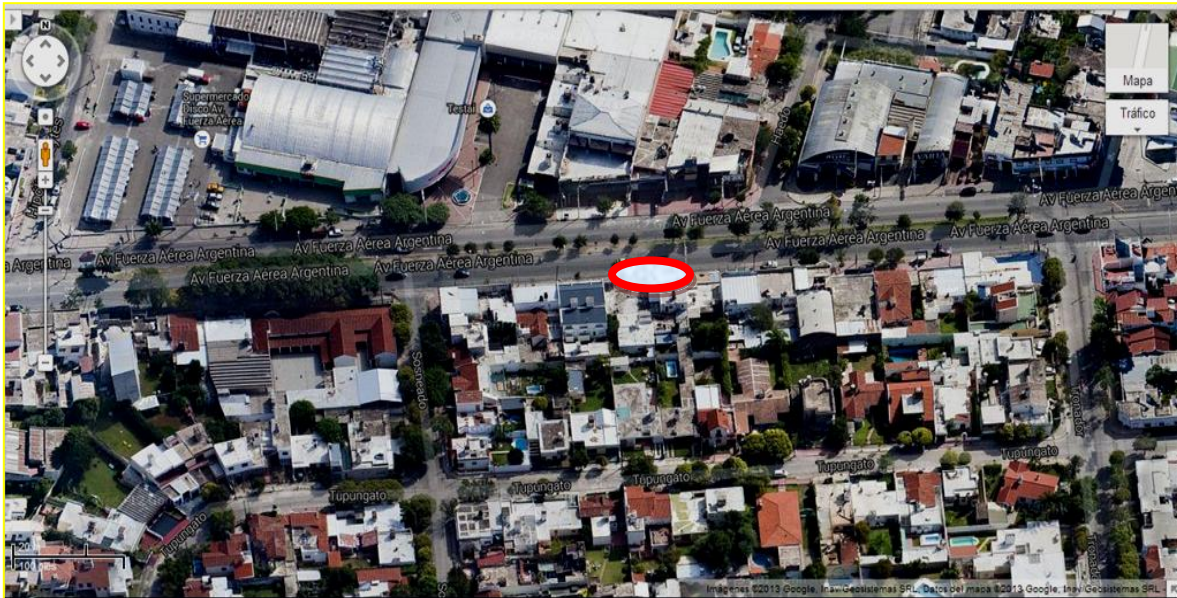
Este capítulo permite conocer la historia de la agencia, los valores, políticas, características que hacen a su diferenciación, la estructura y la identificación del objeto de estudio.



### 2.1-Historia de la Agencia

La agencia Lozada Soriano Viajes Ruta 20 está situada **Avenida Fuerza Aérea** Argentina es una avenida cordobesa totalmente asfaltada, que pasa por el sur de esta ciudad argentina. La misma tiene un recorrido de aproximadamente 5 km y se extiende desde la Rotonda del Ala hasta la Variante Pueyrredon. Es la continuación de la Avenida Julio A.Roca. La avenida tiene tres carriles por los dos sentidos de circulación. En su nacimiento se encuentra el importante centro comercial Dinosaurio Mall Ruta 20, es una avenida muy transitada por el turista ya que es la que se une con la autopista que desemboca en la Ciudad de Villa Carlos Paz, las Sierras de Córdoba.



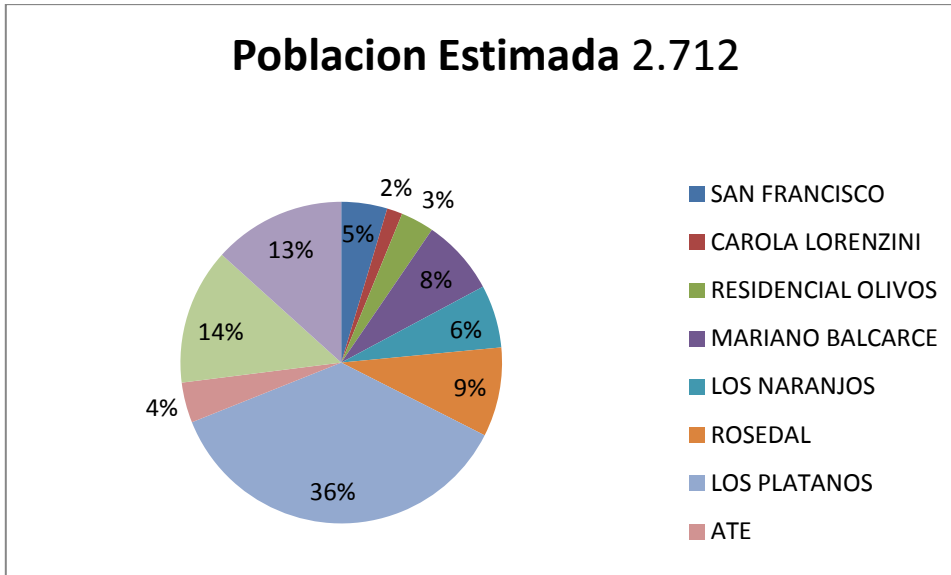


La avenida es la calle que limita con todos los barrios, es decir, les cambia el nombre.

La agencia, esta ubica entre la calle Sosneado y Tronador, ésta tiene una gran circulación, une todos los barrio del sur de córdoba, permitiendo el ingreso rápido a la Avenida. La zona Ruta 20 hasta el momento está muy comercializada (Cpc Ruta 20, Estación de Servicios, Gomerías, Talleres de autos, Lubricentos, Auto partes, Concesionaria de autos, Kioscos, Súper, Almacenes, Farmacias, Restaurantes, Heladerías, Negocios de ropa, Veterinarias, Bancos, Centro de salud, Salón de Belleza, Agencia de viajes, etc.) Permitiendo a las personas de los barrios cercanos puedan adquirir lo que requieran sin estar saliendo de la zona.



La distribución de los barrios con la población estimada:



La agencia está constituida por el capital de la familia Soriano, este nace de la inquietud de poder invertir en algún negocio nuevo dentro de sus diferentes inversiones.

Tienen actualmente tres sucursales la primera Barrio Cofico, luego Ruta 20 y posterior Alta Córdoba.

La atención al público en la agencia la realiza un joven profesional especializado en la actividad turística.

La agencia brinda un servicio adaptado a cada necesidad, así es, como hoy contamos con los siguientes segmentos: Viajes; Luna de miel; Corporativo; Vip; Eventos; también se arman viajes según las preferencias de cada cliente.





## **2.2- Valores y políticas**

### **Valores**

En cada una de nuestras actuaciones profesionales, los profesionales de Lozada Soriano Viajes asumimos un firme compromiso con la calidad cuyo objetivo es la satisfacción total de nuestros clientes mediante una óptima gestión de personas, técnicas, procesos y sistemas.

Este compromiso consiste en respetar y honrar, en cada una de las prestaciones de trabajo, los valores de nuestra filosofía empresaria:

Ofrecer calidad en los servicios, apoyada en una avanzada tecnología turística de sistemas de reservas y administración.

Ofrecer solvencia profesional, a través de un equipo de trabajo conformado por experimentados profesionales especializados de capacitación permanente.

Cuidar a nuestros pasajeros en cada uno de los pasos de la relación mediante la transparencia de nuestras acciones y nuestra ética profesional. Lozada Viajes es Agencia IATA N55694914. IATA es una institución que avala internacionalmente nuestras prestaciones. Este compromiso con la calidad, exclusivo de Lozada Viajes, es en beneficio de todos nuestros clientes.(Anexo 2)

### **Políticas**

Nuestro lema de respaldo con el cumplimiento de nuestras obligaciones y derechos, unido a un espíritu emprendedor, es el código ético y empresarial que nos exigimos para realizar la prestación de los servicios con su máximo de calidad para el cliente.

## **2.3- Características de la Agencia**

Es una sociedad mercantil que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes o otros servicios turísticos.

La agencia se clasifica dentro de las minoristas éstas comercializan el producto de los mayoristas vendiéndolo directamente al usuario turístico (Anexo 3). Así también proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.



Detallamos algunos de sus operadores mayoristas:



Triad Operador Mayorista es la empresa mayorista del Grupo Lozada que se dedica a la comercialización de productos y destinos turísticos, brindándole ese servicios a agencias de viajes minoristas.

---



Triad Incoming es la operador receptivo del Grupo Lozada cuya función es la prestación de servicios turísticos y no turísticos a visitantes de mercados emisores con requerimientos de alta exigencia y de segmentos diversificados, sobre todo los de origen extranjero, nacionales especializados y asistentes a eventos corporativos.

---



En nuestro ímpetu de crecimiento y ampliar la Red de Distribución que poseemos en Argentina, como así también aprovechando la pujanza del sector turístico, Lozada Franquicias, hoy ya compone una de las áreas más consolidadas del Grupo Lozada, con presencia en las principales localidades del interior de Córdoba y obteniendo beneficios importantes para todos.

---



Empresa que opera en el segmento de jóvenes y adolescentes de la provincia de Córdoba. Como tal, elabora y comercializa una gama definida y puntual de productos creados y dirigidos desde el corazón mismo de la compañía y pensados con la intención de poder también, brindar a sus padres la tranquilidad de saber que están respaldados por una compañía que representa garantía de confianza.



Lozada incorporó al Grupo MDB SRL, empresa multifacética en el desarrollo de eventos que se caracteriza por la calidad, calidez y personalización de sus productos.

Llevan a cabo el diseño, la organización, gestión y ejecución de todo tipo de eventos recreativos y formales para, ya sea desde la producción y logística, al sostén recreativo y formal permanente.

### 2.4- Estructura organizacional

La agencia no consta de una estructura organizacional en la cual se pueda dividir las actividades. Es operada por un empleado quien administra y coordina el servicio, no existe una forma de estructura establecida.

### 2.5-Objeto de estudio



En la actualidad existen tres franquiciados de Soriano en Cordoba Capital,

La implementación del planeamiento estratégico de marketing se realizara en la

2 –Franquicia Agencia Lozada Soriano Viajes Ruta 20.

### Conclusión

El conocimiento general de la agencia desarrollado, permite tener una mirada amplia sobre la totalidad de los atributos que posee.



# Capítulo III

## Análisis del Entorno



## Introducción

En este capítulo se desarrollan aspectos que permiten conocer a la agencia en cuanto a los diferentes entornos (externos e internos) que van ejerciendo disímiles influencias, se identificaran los competidores actuales con los que se rivalizan diariamente en la misma actividad, reconocer factores que condicionan la actividad turística que la hacen diferente por ser un servicio y no un producto, análisis de las cinco fuerzas de Porter que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento ,buscando lo que al cliente verdaderamente busca.

### 3.1- Entorno específico y general.

Avanzando con el análisis, definiremos el entorno en el que se encuentra inmersa la agencia; está integrado por un microentorno y un macroentorno, factores internos (especifico) y externos (general) que se ven influenciados por el mercado.

El **microentorno** consiste en fuerzas cercanas a la empresa

- **Proveedores**-sus proveedore son los grandes mayoristas de viajes como Triad, Mdb,Lozada Central, OneTrip,son los que comercializan productos y servicios turísticos, en este caso a la agencia ,quien analizara los paquetes ofrecidos.
- **Clientes**-el mercado de consumo que se refiere la agencia son grupos de familia estándar (padre, madre, hijo), parejas, grupos de amigos, jubilados.
- **Competidores**-la estructura competitiva es fragmentada ya que existen muchas firmas (Alexandria, Propuesta Turismo, Bianchi Viajes) ninguna dominante y baja barrera de entrada.
- **Publico**-los agentes que se encuentran relacionados con la agencia, que afectan, intervienen en ella y que la hacen posible dentro del servicio turístico como el alojamiento, restauración, transporte , hacen que sean suministrados por un número muy diverso de proveedores individuales, que hacen posible facilitar el acceso a los turistas, otorgarles comodidades, ofrecerles alojamiento placentero para disfrutar del entorno y del paisaje, pasar momentos felices y llegarse un grato recuerdo del lugar visitado.  
Tratando de identificar algunos agentes (stakeholders) del turismo en un destino determinado podemos enumerar los siguientes, 1) Clientes



(tiene la capacidad para elegir el servicio de la agencia) ,2) los empleados (quienes si no se siente bien consideramos abandonan) ,3) Empresas de alojamiento hotelero (hoteles, hostales etc), 4) Empresas de Restauración; 5) Compañías aéreas y personal de aeropuertos;6) Centrales de reservas; 7) Museos, Teatros y Centros de Interpretación;8) Asociaciones y clubs deportivos, culturales y de ocio (Asociaciones de senderismo, micológicas, 9) Edificios y lugares de interés turístico y cultural; 10) Espacios naturales, protegidos, Patrimonios de la Humanidad y demás figuras de interés.

El **macroentorno** lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad

- **Demográfico-** la población que se registra en Córdoba Capital después del censo de 2010 está integrada por 1.329.604 de habitantes, de los cuales 634.341 son varones y 695.263 son mujeres, la población según grupos etarios por área de Cpc ,(Cpc ruta 20) - **0 a 14(35.321);15 a 24(22.138),25 a 64(52.611),65 y mas(10.420)**,la población en la que se encuentra rodeada la agencia está formada por (familias-jóvenes-adultos, estudiantes, profesionales, jubilados), clases social media (aproximadamente ingreso promedio de cuatro mil pesos).
- **Entorno económico-** la economía provincial es diversificada, con una gran variedad de producción de bienes tanto primarios como industriales y servicios, el turismo local e internacional tiene un rol preponderante en cumpliendo de esta manera una función importante en la actividad económica de la Provincia.  
Nuestro país actualmente es el tercero en el mundo con el índice de inflación más alta (28,3%año 2013), como consecuencia refleja una pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Los viajes internacionales que ofrece la agencia, es a precio tipo moneda dólar, nuestro tipo moneda peso al comparase tipo moneda dólar se encuentra desfasado, y la compra de esta moneda no es de fácil adquisición ya que es restringida por la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos),como así también el reflejo en la tasa de desocupación local es la más alta del país durante el primer trimestre. En la ciudad y sus alrededores, 132 mil personas tienen dificultades con el trabajo, entre ocupados y desempleados.
- **Entorno tecnológico-**El sector tecnológico en Córdoba se encuentra en expansión, alimentado por las nuevas empresas de capital nacional y la instalación de filiales extranjeras. La agencia utiliza tecnología de punta



con software y sistemas de redes adaptados, mejorando la calidad de los servicios.

- **Entorno político**-los factores políticos, gubernamentales y legales son importante reguladores y desreguladores que crean oportunidades y/o amenazas para las empresas, la agencia cumple con las leyes de turismo establecidas para poder operar (Anexo 4-5).

### 3.2- Características de la competencia.

Actualmente hay tres compañías que ofrecen servicio de turismo en la zona de ruta 20:

- ✚ **Propuesta Turismo** lleva diez años establecida en la zona, su misión es brindar a todas las personas un servicio turístico.

Asesoramiento de excelencia, pero sin perder su esencia. La cual es estar en contacto con sus vecinos y lograr con ello mas que clientes, amigos, a los cuales poder ofrecerles toda nuestra atención, cartera de propuesta:

- ✓ Especial de novios, recién casados.
- ✓ Itinerarios de referencia, circuitos armados a gusto del pasajero.
- ✓ Reservas online.
- ✓ Servicio, alquiler de autos, gestión de la visa, seguros de asistencia al viajero, reservas de hoteles online.

- ✚ **Bianchini Viajes**, su misión es ofrecer los mejores destinos nacionales e internacionales para que hagas de tus vacaciones un recuerdo inolvidable, cartera de propuesta:

- ✓ Destinos internacionales y nacionales.
- ✓ Pasajes aéreos y terrestres.
- ✓ Asistencia al viajero.
- ✓ Cruceros, viajes armados al pedido del cliente.

- ✚ **Alexandria Viajes**, su misión es Hacer realidad los sueños de nuestros viajeros. cartera de propuesta:

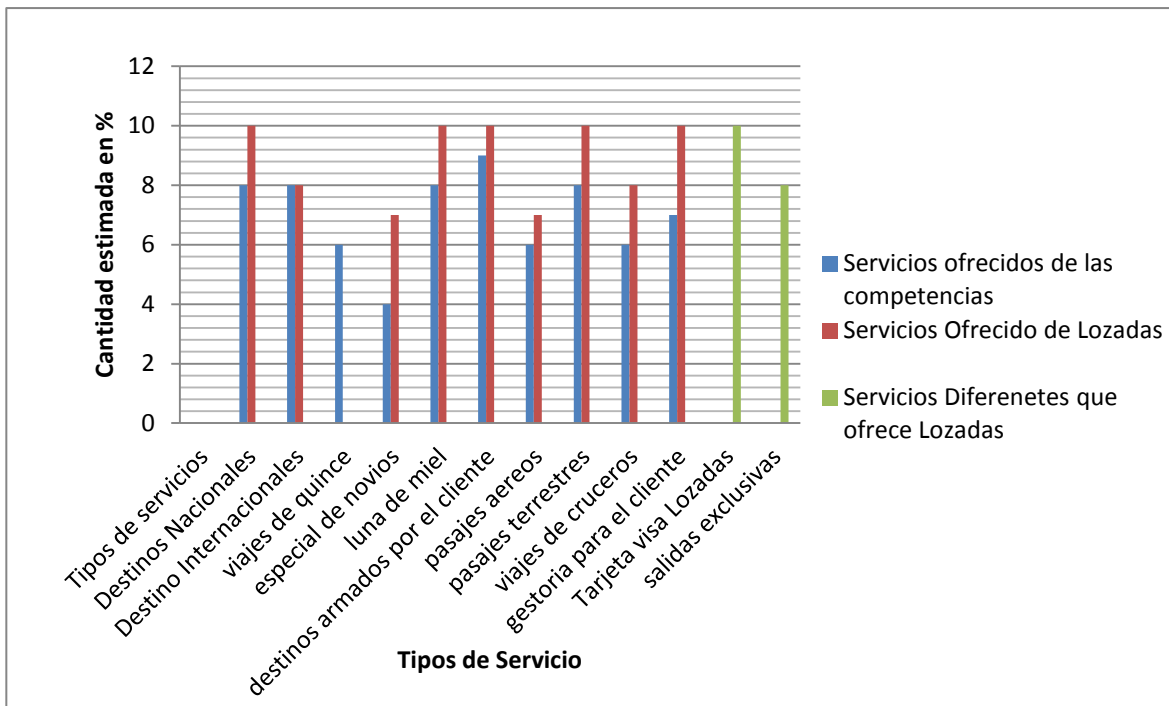
Desde 1994 se dedica al desarrollo de servicio y productos, para viajes independientes, producto de estudio y de trabajo en el exterior para



jóvenes, estudiantes, docentes profesionales de Córdoba y del interior del país.

- ✓ Reservas y emisión de pasajes aéreos 24 hs.
- ✓ Emisión de seguro y servicio de asistencia al viajero.
- ✓ Emisión de vouchers, Hoteles, alquileres de autos, servicio de traslado, excursiones.
- ✓ Gestión de visados necesarios para viajar al exterior, asesoramiento de la documentación necesaria.
- ✓ Asesoramiento y gestión de pasantías laborales exterior para ciertas especialidades profesionales.

Estos competidores, tienen semejanzas en la participación del mercado, en las formas de responder al cliente ante eventos externos, debido a sus estrategias similares, los podemos ubicar dentro de los Grupo Estratégicos, en el siguiente cuadro se ven atributos(servicios) en común de cada uno.



Claramente se observa que cada agencia tiene los mismos servicios, la diferencia se origina con las estrategias que cada una utiliza para conquistar al cliente; en el





grafico se ve dos servicios (en verde) que ofrece la agencia buscando la diferencia con la competencia.

### 3.3- Factores que condicionan la actividad turística.

- **Intangibilidad-** el servicio turístico no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, tampoco patentar, esto significa que quienes lo proporcionan tienen más dificultades para poner barreras de entrada a su sector.

La agencia busca hacer tangible el servicio, ofreciendo al cliente fotos del lugar de destino, sus servicios (limpieza (generalmente utilizan cintas especialmente en los sanitarios del baño que indique “esterilizado”), salas de juegos, spa, restaurant, piscina, etc.) originando un deseo en el cliente.

- **Heterogeneidad o inconsistencia-** el servicio que se ofrece en la agencia también es ofrecido por otras similares que brindan diferentes alternativas, la inconsistencia tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos. Esto significa que el riesgo percibido de los servicios es mayor que el de los bienes. La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementa el riesgo percibido.
- **Carácter perecedero-** el servicio no se puede almacenar, un hotel puede tener habitaciones libres en algún momento de demanda lo cual hace que el servicio no prestado se pierda.
- **Ausencia de propiedad-** los compradores de servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Un turista no se apropia del departamento que ocupa durante sus vacaciones.
- **Estacionalidad-** dependiendo del tiempo libre del hombre, aumenta o disminuye la demanda, especialmente se puede observar el mayor aumento en épocas de vacaciones.

### 3.4- Estudio de consumidores potenciales

El cliente potencial son los que no realizan compras del servicio actualmente pero son visualizados como posibles clientes en el futuro, porque tienen el perfil, cualidades, disponen de los recursos económicos u otros factores.



Existen tipos de clientes:

- Clientes potencial de compra frecuente
- De compra habitual
- De compra ocasional

La agencia maneja el tipo de cliente habitual y ocasional, que son la fuente de los ingresos actuales.

Existen una serie de patrones que delimitan la tendencia de cada persona o sector dentro de la sociedad y su propensión dentro del mercado. Estos se aglutinan en dos grandes grupos, los cuales son el patrón socio-cultural (comunidad) y el patrón personal (individuo). Estos a su vez están conformados por varios aspectos.

- **Patrón socio-cultural:** Estrato social – económico (pobres o clase menos pudiente, clase media y ricos o clase altamente pudiente), formación cultural adquirida y relaciones sociales. El cliente con el que hoy la agencia se relaciona es de un estrato social de clase media, con formación cultural básica y avanzada.
- **Patrón personal:** Características personales de los clientes (cliente práctico, exigente, exclusivo o exquisito), edad (los jóvenes generalmente prefieren lo ocasional, mientras que los mayores son más estables y reservados en sus gustos).

La característica del cliente hoy con la agencia es práctica, que busca su exclusividad, compuesta por jóvenes (con gustos más cambiantes) y adultos (con gustos más estables)

Se podrá tener en cuenta a través de la planeación llegar a retener a los clientes actuales e identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes.

## **Conclusión**

De acuerdo con lo desarrollando se identificaron los diferentes entornos con los que se encuentra inmersa la agencia, los factores que van condicionando la actividad turística a nivel general, diferenciando a sus competidores con su cartera de propuesta (los servicios ofrecidos), como así también reconocer a aquellos consumidores que pueden en el futuro ser potenciales para la agencia.



# Capítulo IV

## Análisis Organizacional



## Introducción

En este capítulo se aborda como está constituida la agencia, describiendo al personal con su puesto y la función que cada uno despliega, se observa la situación actual, analizando a través de las diferentes herramientas como Foda Bcg, las cinco fuerzas de Porter que ayudan a identificar las estrategias necesarias, para poder buscar un cambio en el escenario que se encuentra, y así también como se comercializan los paquetes turísticos de la agencia.

### 4.1-Conformacion de la Agencia

Se estableció como franquiciado de Lozadas Franquicias, con experiencia en diversos rubros turísticos, hotelería, líneas aéreas, gastronomía; brindando apoyo total en la cultura, valores y en el recurso humano; está integrada por dos socias, un asistente comercial, un vendedor y un auxiliar.

Las **socias** tienen como función dirigir, coordinar y controlar las actividades que se desempeña en la agencia; su actividad es la administración financiera de la agencia referido a controles sobre el nivel de ventas, administración en general. Podemos observar en el **Anexo 5** el análisis financiero con sus documentos reflejando el estado actual con dichos resultados.

El **asistente comercial** su función es proveer soluciones y recursos al personal de venta, la actividad es capacitar permanentemente en gestión de venta y desarrollo de visión comercial, asistir e intervenir en la gestión diaria, para optimizar las ventas cuantitativas y cualitativamente.

El **vendedor**, su función es el manejo total de la agencia, la actividad es el asesoramiento de venta, facturación, atención al público, preparación de pagos.

El **auxiliar**, su función es la administración en general, la actividad preparar pagos, cargar datos en el sistema, hacer llamados a pasajeros que aun no toman decisiones, el auxiliar solamente está activo en los meses de temporada alta, cuando se debe cubrir una mayor demanda.

La agencia ofrece viajes nacionales (Calafate, Salta, Mendoza, Cataratas etc), internacionales y cruceros especialmente al Caribe (Punta Cana, Cuba, Cancún o Brasil, EE.UU), se puede elegir el traslado por ómnibus o aéreo, los viajes más solicitados actualmente en la agencia es por ómnibus mas que por aéreo.

La forma de opera con los paquetes de viaje que la agencia ofrece son adquiridos por los operadores mayorista, si el cliente necesita una fecha que no coincide con



lo ofrecido o no se consigue el hotel se puede ir armando el servicio por separado; las modalidades de pago actualmente es el cien por ciento en pesos y con tarjeta de crédito para fijar el precio del dólar; también se le ofrece hacer entregas dentro de los diez días antes de la salida (ese pago también se toma a la cotización del dólar en ese día); los paquetes armados se pide una señal del treinta por ciento del total, si se arma un programa con aéreo la señal debe cubrir el monto del mismo.

Los pasajes aéreos se pueden reservar sin costo, dependiendo de la aerolínea entre 24 hs y tres días aproximadamente. En el caso de los paquetes, la reserva se hace si o si con el treinta por ciento de señal.

El sistema de vouchers en temporada alta se entregan unos días antes de la salida, cuando es temporada baja se pueden solicitar inmediatamente después de hecho todos los pagos al operador, pero si está todo saldado y los servicios confirmados se les comunica para hacer las entregas.

Los negocios de la agencia se definen a través de la cartera de negocios, la matriz Boston Consulting Group-matriz de crecimiento & participación, donde se debe analizar la cartera de negocio actual y decidir cuáles ramos deben recibir más, menos o ninguna inversión y luego determinar la cartera futura al desarrollar estrategias para el crecimiento y la reconversión.

Que tan atractivo es UEN en el mercado o sector



El método de BCG identifica las diferentes clasificaciones de los negocios (fuertes y débiles).

Esta matriz permitió clasificar dos servicios de venta turística, **Estrella** (viajes nacionales y Cruceros, que tienen un alto atractivo y fuerte posición en el



mercado.) y **Vaca** de dinero en efectivo (Viajes internacionales (específicamente en viajes para adolescentes de quince años), que tienen bajo atractivo en el mercado y fuerte posición en el mercado).

El ciclo de vida en el cual se encuentra situada la agencia es en la fase de madurez, se sigue invirtiendo en los servicios que maduran y consideran una modificación del mercado, del producto/servicio y de la mezcla de marketing. Al modificar el mercado, la agencia trata de aumentar el consumo del servicio actual. Al modificar el servicio, la agencia altera algunas de sus características como la calidad, funciones o estilos para atraer a nuevos usuarios o incitar a un mayor consumo.

#### **4.2- Observación de la situación de la agencia.**

##### **Análisis de la matriz FODA**

La agencia precisa analizar sus mercados y su entorno para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; estudiar sus fuerzas y debilidades, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es equilibrar las fortalezas de la agencia con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas

Esta matriz analiza las variables más importantes del ambiente interno y externo, para diseñar las estrategias adecuadas y así hacer los ajustes que sean necesarios:

##### **Factores internos:**

Hacen referencia a la capacidad interna de la agencia, las **fortalezas** son los puntos fuerte, la potencia para diferenciarse de la competencia; las **debilidades** los puntos débiles, limitan a que se puedan aprovechar las oportunidades del entorno.

##### **Fortaleza**

- ✓ Personal capacitado para el asesoramiento de los viaje.
- ✓ Cordial comunicación con el cliente.
- ✓ Flexibilidad en el momento de la seña del viaje.
- ✓ Brinda, diferentes formas de pago.
- ✓ Asesoramiento y gestoría para todo tipo de trámite solicitado para el viaje/viajero.



- ✓ Tarjeta visa lozadas.
- ✓ El nombre de la empresa es reconocida por los clientes.
- ✓ Fácil acceso para el cliente, situada en la avenida principal.
- ✓ Página oficial de internet de la empresa, con varias alternativas que se ofrecen. (variedades de ofertas de viajes, consultas, promociones especiales)

### **Debilidades**

- ✓ En épocas de temporada alta la empresa se encuentra con escaso personal para la atención al cliente, generando así demora.
- ✓ Las transferencias que se deben hacer en el centro de la ciudad, los retiro de voucher en los operadores mayoristas, no se cumplen en tiempo y en forma por la distancia en la que se encuentra la agencia.
- ✓ No se llaman a los clientes para saber su conformidad con el servicio prestado.
- ✓ No se determina el segmento que se va a atender.
- ✓ No existe un plan que guie determinadas estrategias para llegar a los objetivos que se quiere.
- ✓ No se realizan estudio de mercado para evaluarse frente como esta con los competidores y sus clientes.

### Factores externos:

Hacen referencia a la capacidad externa de la agencia, las **oportunidades** son las ocasiones donde se deberán aprovechar para potenciar el servicio; las **amenazas** son situaciones que exceden a realizar un control de los factores ya que son producidas por realidades del ambiente externo.

### **Oportunidades:**

- ✓ La agencia no identifica los segmentos para poder ofrecer el servicio necesario que el cliente busca, por lo que efectivamente no podrá saber que oportunidades son positivas para hacerlas reales.
- ✓ Nuevos modos de relacionarse las agencias de viajes con los clientes.



### **Amenazas:**

- ✓ Nueva resoluciones de la AFIP Resolución General N° 3210 (Anexo 1)
- ✓ Problemas con el tipo de cambio y la moneda USD(restricciones monetarias)Mayor inflación en la economía del País, generando mayor incertidumbre para hacer la seña del viaje.

Estas variables permiten conocer a fondo como se encuentra situada la agencia en la actualidad y poder enfocarse específicamente en mejorar las debilidades implementando un control y análisis en cuanto a la satisfacción del cliente, calidad del servicio, elección del segmento, para que mejore su posicionamiento frente a la competencia y así aumentar la cuota de mercado.

El Mercado en general se encuentra afectado por varias fuerzas, que permiten analizar factores esenciales de la competencia, estos influyen específicamente en la rentabilidad de la agencia, para ellos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

#### Las cinco fuerzas que generan la competencia:

- **El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores**

Este riesgo se generara por nuevos competidores que van apareciendo en el entorno para ingresar al mercado, con el fin de ganar al cliente para fidelizarlo. La agencia reconoce a sus competidores más cercanos, utiliza como barrera la imagen que otorga credibilidad, seriedad, fiabilidad en el servicio que busca el cliente.

- **El grado de rivalidad entre compañías**

El atractivo depende de la intensidad que tenga la rivalidad de todas las agencias que estén instaladas en la zona, es posible que haya acuerdo entre las mismas para estar todas en el mercado. A la agencia le envían de la casa central los diferentes operadores que la FTA (Franquicias Turística Argentina) las ofertas de los diferentes operadores publicando las ofertas.

- **El poder de negociación de los compradores**

Los compradores realizan amenazas competitivas para obligar a bajar precios, o exigir mejor calidad y servicio.

La agencia puede verse afectada en la medida que van surgiendo nuevas agencias ,generando así una ayuda para el comprador ,siendo que sus





precios bajarían y habría un aumento en los costos para generar una diferencia con las otras agencias para , mantener el mercado.

- **El poder de negociación de los vendedores**

Se refiere a la amenaza que los proveedores pueden utilizar a la hora de cobrar por la venta del servicio para ocasionar una disminución en la calidad y así bajar la rentabilidad de la firma.

- **La proximidad de sustitutos para los productos de una industria**

Limita el precio de la producto/servicio que se puede cobrar, repercutiendo así en la rentabilidad. La agencia se ve afectada constantemente por sustitutos que van afectando a la demanda de los servicios .Delimitando los precios que se pueden cobrar y en consecuencia su rentabilidad.

### **Matriz Ansoff**

Esta matriz permitió clasificar dentro del desarrollo de mercado a la agencia donde se identifica la estrategia de crecimiento que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos/servicios actuales.

### **4.3- La comercialización de los paquetes turísticos**

La agencia comercializa los productos del operador mayorista (Lozadas Viajes casa Central) vendiéndolos directamente al usuario.

Al ser franquicia el contrato le da derecho a explotar la marca o procedimiento comercial, aportando asistencia técnica, comercial y condiciones de venta, donde solamente se permite comprar a operadores que son establecidos por la franquiciadora. Existen las revistas (emitidas por la casa central, con la temporada alta de verano (Diciembre-Marzo) y de invierno (Junio y Julio), para que el cliente tenga una referencia de lo que se está ofreciendo del servicio turístico), la agencia puede o no comprar al franquiciador el paquete que ofrece como operador.

También se le ofrece al cliente armar su destino, tratando la agencia de armar el paquete que el cliente desea con sus diferentes operadores.



## **Conclusión**

De acuerdo con lo desarrollado en lo que se refiere a la conformación de la agencia ,se describió al personal que la constituye ,con todas sus actividades que hacen al funcionamiento de ésta, además se utilizaron herramientas complementarias que se pueden recurrir para colaborar con la función del marketing, analizando e identificando las estrategias específicas y necesarias para introducirlas en los segmentos que se buscan identificar dentro del mercado, también conocer como se comercializan los paquetes turísticos entre el operador mayorista y la agencia.



# Capítulo V

**Diagnostico Organizacional  
Y propuesta de mejora**



## **Introducción**

Este capítulo expone el diagnóstico de la agencia, identificando los problemas actuales que presenta con el fin de subsanarlos con nuevas ideas que permitan llegar a los objetivos planeados. También desarrolla la propuesta de mejora para eliminar las debilidades que se reconocieron en el diagnóstico, se establecen los principales objetivos que se desean alcanzar, la definición de las estrategias de segmentación, posicionamiento, integrada de marketing mix, y el planeamiento estratégico de marketing.

### **5.1- Diagnostico**

La actividad turística se está llevando a cabo sin tener en claro las acciones que se quieren realizar, basándose solamente en la experiencia que va adquiriendo a medida que van pasando las temporadas, guiándose por el volumen de ventas que se van efectuando en los diferentes momentos, sin tener una planificación futura a largo plazo.

En estos cuatro años la agencia se ha dedicado a un mercado general, ofrece el servicio para el cliente, sin tener en cuenta si en esa zona en la cual atiende hay preferencias de las personas que la habitan. No realiza un estudio que permita distinguir algunos segmentos específicos, para abocarse plenamente a las necesidades de estos y así proveer la atención, y el control adecuado a los servicios que se ofrecen.

El marketing que la agencia emplea es poco estudiado e identificado, se basa en mostrarle al cliente el servicio con una buena imagen o publicidad que le impacte, y así querer aumentar las ventas. No determina estrategias integradas del marketing específicas, son elegidas sin tener en claro el efecto que producen para el cliente.

El entorno en el cual se encuentra rodeada es desconocido por ella, tanto a nivel externo e interno lo reconoce generalmente, pero no específicamente con todas sus amenazas, para así registrar los factores que van influenciando a su actividad. Estos aspectos fueron repercutiendo en el día a día, algunos fueron claros reconocer como los generados en los períodos de temporada alta, por ejemplo demoras en la atención del cliente, teniendo a cargo la atención una sola persona, lo que causó que el cliente se cansa de la espera y como consecuencia el cliente se retira del lugar, también la demora en los voucher que la agencia debe buscar en los operadores mayorista, ocasionando el incumplimiento en el factor “tiempo de entrega” prometido al cliente, por no poseer a alguien encargado para esta actividad.

No existe una relación cercana con el cliente, se refiere a que el cliente hace la compra del servicio y la agencia no busca saber si se sintió satisfecho o no con el servicio, no hace llamadas o envíos de mail para tener un registro de cada cliente para que permita mejorar la atención y así lograr que vuelva a elegir al servicio



que la agencia presta, muchas veces estos detalles hacen que se recomiende el servicio por cómo se sintieron atendidos.

Con el análisis en los capítulos 3-4 se conocen componentes necesario de estudio para tener un conocimiento específico de la agencia, identificando aspectos positivos y negativos que es preciso reconocer para realizar una planificación como medida de respuesta ante un ambiente en permanente cambio, buscando a través del proceso de planeamiento estratégico diseñar las estrategias de marketing que se direccionen a los segmentos seleccionados, pretendiendo aumentar la cuota de mercado y así disminuir las debilidades, mantener sus fortalezas, controlar sus amenazas constantes y buscar las nuevas oportunidades.

Este planeamiento permitirá a la agencia realizar periódicamente un control de las variables que se definan en la propuesta de mejora, para prevenir posibles problemas antes de que estos se tornen graves y en efecto realizar las acciones necesarias para mejorarla.

## 5.2- Los principales objetivos

- ✓ Obtener nuevos clientes mediante una nueva política de segmentación.
- ✓ Alcanzar la fidelización del cliente para conservarlo, a través de la recompra del servicio.
- ✓ Elevar las ventas a un 30% generando un aumento también en la rentabilidad de la agencia.

### Principal acción:

Desarrollar el proceso de planeamiento estratégico de marketing, mediante el análisis del entorno (interno y externo), la selección de las estrategias de marketing (determinando la de segmentación, elección del mercado meta y de posicionamiento), la planeación de programa de marketing (a través de la integración del marketing mix (producto, precio plaza y promoción)) y por último gestión de la labor del marketing. (a través de un seguimiento de cada estrategia mediante los indicadores financieros y no financieros, basado en las diferentes perspectivas (financieras, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), y así visualizar en un cuadro de mando integral cada una de ellas con su objetivo, estrategia, acción e indicador, y luego controlar si está alcanzando o no los objetivos planeados.



### 5.3- Sistema de Servuccion

El sistema de servuccion reconoce los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesario para la realización de una prestación de servicio y así satisfacer la necesidad del cliente con alta calidad.

Los elementos son:

- **Soporte físico:** instrumentos necesarios para el servicio (escritorios, sillas, computadoras, impresora, scanner, redes telefónicas, caja de seguridad para guardar dinero, elementos de librería) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (locación, decoración con la marca).
- **Personal de contacto:** personal que presta el servicio (el empleado persona capacitada para desarrollar la actividad).
- **Organización interna:** administración del negocio (parte no visible, con todas las funciones clásica de toda empresa).
- **Cliente:** personas que compran viajes de turismo (buscando satisfacer sus necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y realización).
- **Demás clientes:** los que esperan para ser atendidos.

Todos estos elementos se interrelacionan entre sí, soporte físico con el personal de contacto (viceversa), ambos con el cliente y el servicio, para satisfacer la necesidad del cliente .No hay margen para la corrección ya que al momento de la venta se presta el servicio, influyendo en la percepción del cliente.

Ninguno de estos elementos puede faltar o alterarse para la ejecución del servicio ya que si ocurre distorsiona el valor que el cliente posee de la agencia.



## 5.4- Desarrollo del planeamiento estratégico de marketing

### ❖ Análisis de oportunidades de mercado

Observado el entorno específico y general (al comienzo del capítulo 3) con los que se relaciona la agencia, establecer la herramienta DAFO que permite reconocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la situación actual:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal capacitado para el asesoramiento de los viajes.</li> <li>✓ Cordial comunicación con el cliente.</li> <li>✓ Flexibilidad en el momento de la seña del viaje.</li> <li>✓ Brinda, diferentes formas de pago.</li> <li>✓ Asesoramiento y gestoría para todo tipo de trámite solicitado para el viaje/viajero.</li> <li>✓ Tarjeta visa lozadas.</li> <li>✓ El nombre de la empresa es reconocida por los clientes.</li> </ul> <p>Fácil acceso para el cliente, situada en la avenida principal.</p> <p>Página oficial de internet de la agencia, con varias alternativas que se ofrecen. (variedades de ofertas de viajes, promociones especiales) consultas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En épocas de temporada alta la agencia se encuentra con escaso personal para la atención al cliente, generando así demora.</li> <li>✓ Las transferencias que se deben hacer en el centro de la ciudad, los retiro de voucher en los operadores mayoristas, no se cumplen en tiempo y en forma por la distancia en la que se encuentra la agencia.</li> <li>✓ No se llaman a los clientes para saber su conformidad con el servicio prestado.</li> <li>✓ No se determina el segmento que se va a atender.</li> <li>✓ No existe un planeamiento que guie determinadas estrategias para llegar a los objetivos que se quiere.</li> <li>✓ No se realizan estudio de mercado para evaluarse frente como esta con los competidores y sus clientes.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nueva resoluciones de la AFIP N° 3210 (Anexo 1)</li> <li>✓ Problemas con el tipo de cambio y la moneda USD(restricciones monetarias) Mayor inflación en la economía del País, generando mayor incertidumbre para hacer la seña del viaje o la compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La agencia no identifica los segmentos para poder ofrecer el servicio necesario que el cliente busca, por lo que efectivamente no podrá saber que oportunidades son positivas para hacerlas reales.</li> <li>• Nuevos modos de relacionarse las agencias de viajes con los clientes.</li> </ul>

### Desarrollo de las estrategias de marketing

Una vez analizada la situación del entorno definimos la estrategia de cartera a través del desarrollo de mercado, donde la agencia busca



identificarse y desarrollar nuevos segmentos para sus servicios actuales. Luego determinar la segmentación desde el punto de vista de la demanda, seleccionando un segmento específico (en este caso demográfico) que reconoce clasificar por la edad y por ciclo de vida familiar:

<b>Edad</b>	Menores de 15, de 25, de 40, de 60 en adelante.
-------------	---

<b>Ciclo de vida familiar</b>	Joven soltero; joven casados sin hijos; joven casado con hijos; mayor casado con hijos; mayor casado sin hijos menores de 18; mayor; soltero; otro.
-------------------------------	---



Esta **segmentación** muestra que las necesidades, los deseos, y la frecuencia de uso de consumidores que a menudo varían de acuerdo con estas variables.

En otro orden a las estrategias, determinar los segmentos meta por medio del marketing diferenciado para responder a las diferentes preferencias de cada segmento:





Segmento Meta	Necesidad del cliente (atributos más valorados)	Beneficios correspondientes
Familia Joven con niños de 6 a 15 años	Diversión para los niños, lugares recreativos, contacto con la naturaleza	Diversos lugares de entretenimiento, juegos y aventuras.
Familia Joven	Viajes placenteros de relax, diversión.	Lugares exóticos y placenteros.
Jóvenes	Diversión en la noche, aventura, recreación.	Lugares con muchas relaciones sociales de jóvenes, boliches, bares, paradores, fiestas.
Adultos	Actividades culturales (nacionales y extranjeras), contacto con la naturaleza.	Destinos Europeos, Americanos.
Jubilado	Actividades culturales, viajes nacionales conociendo las provincias con sus fuertes atractivos turísticos.	Lugares con tratamientos de salud, culturas típicas (arte, alimentación, etc.)

Fuente: “Fundamentos del marketing kotler & armstrong” .Plan de marketing Lamina 1. p apéndice 2 PM3.



Familia joven con niños de 6 a 15 años

**Destinos Nacionales**



Días :

- 3 a 4 noches.
- 5 a 7 noches.
- De Viernes a Domingo o Viernes a Lunes (opcional, días feriados).

✓ Alojamiento:

- Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (selección del cliente).

✓ Régimen:

- ½ Pensión (Desayuno +Cena).
- Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
- All inclusive.



✓ Excursiones:

**Tamaiken**-es una organización nacional que trabaja para proteger la naturaleza, educando, investigando y conservando especies y ecosistemas.



**Parque de la Costa**-El Parque de la Costa es un parque de atracciones ubicado en la ciudad de Tigre, provincia de Buenos Aires, Argentina. Es uno de los más importantes de Argentina y de América del Sur.



**Tierra Santa**-Tierra Santa es un parque temático ubicado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Es el primer parque temático religioso del mundo.





**Las Leñas-** es uno de los centros de esquí y de snowboard más importantes de Argentina, se encuentra ubicado en el valle homónimo al sur de la provincia de Mendoza en el noroeste del departamento Malargüe, y en el interior de la cordillera de Los Andes.



**Cataratas del Iguazú-**se localizan sobre el río Iguazú, en el límite entre la provincia argentina de Misiones y el estado brasileño de Paraná. Están totalmente insertadas en áreas protegidas; el sector de la Argentina se encuentra dentro del parque nacional Iguazú, mientras que la porción del Brasil se encuentra en el parque nacional do Iguazu. Fueron elegidas como una de las «Siete maravillas naturales del mundo».



**Cerro de los siete colores-**En la provincia argentina de Jujuy se encuentra el cerro de los siete colores. No hay en toda la región ni en el país un espectáculo montañoso igual y ni siquiera parecido. Las laderas de este cerro vecino a la población de Purmamarca, muestra en líneas horizontales, fileteadas de distintos colores, vivas y capaces de trasuntar la existencia de un arco iris sólido e inmutable.





**Calafate-** El Calafate es una ciudad ubicada en la ribera meridional del lago Argentino, en la región de la Patagonia, en la provincia de Santa Cruz, Argentina, a unos 80 km del glaciar Perito Moreno. Es la cabecera del departamento Lago Argentino



✓ Precios:

Bus

- ✚ Terma de Rio Hondo-\$2000 / Persona.
- ✚ Bs As-\$1500 / Persona.
- ✚ Salta-\$2500 / Persona.
- ✚ Cataratas- \$2500 / Persona.
- ✚ Mendoza (Las Leñas)- \$2500 / Persona.

Aéreo

- ✚ Calafate - \$6000 / Persona.

## Destinos Internacionales



- ✓ Días :
  - 7 noches.
  - 7 a 9 noches.
  - 9 a 12 noches.
  
- ✓ Alojamiento:
  - Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (selección del cliente).
  
- ✓ Régimen:
  - ½ Pensión (Desayuno +Cena).
  - Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
  - All inclusive.
  
- ✓ Excursiones:

**Disney-** Walt Disney World Además de los 4 parques temáticos principales, el complejo cuenta con 2 parques acuáticos, 6 circuitos de golf, un complejo deportivo, una pista de carreras, 23 hoteles de Disney y numerosas tiendas, restaurantes y lugares de entretenimiento.



**Orlando-** Universal Orlando® Resort es más que un parque temático. Es todo un universo de acción y emoción con DOS espectaculares parques temáticos sin comparación con cualquier otra cosa en Orlando. En Universal Studios® y Universal's Islands of Adventure®, cada miembro de la familia puede compartir experiencias inolvidables con todos los demás. Puede vivir una gran aventura, divertirse con sus hijos, rejuvenecer, tener una cena romántica y retarse a sí mismo en las increíbles atracciones de los parques temáticos

	Información General	<b>Dos Increíbles Parques Temáticos, Demasiado Increíbles como para Perderselos</b>	
	Mira Qué Hay Nuevo	<b>Universal's Islands of Adventure®</b> LIVE THE ADVENTURE <sup>SM</sup>	<b>Universal Studios Florida®</b> Sienta toda la acción de las películas
	Universal Studios Florida®		
	Universal's Islands of Adventure®		
	The Wizarding World of Harry Potter™		
	Universal CityWalk®		
	Blue Man Group		





**México-**Existen unos 200 sitios arqueológicos con ruinas mayas, Las ciudades Mayas, llena de majestuosos templos y pirámides.



✓ Precios:

Bus

✚ **Torres-Bombas bombinhas**-\$5000 a \$6000 / Persona.

Aéreo

✚ **Miami-Orlando**- USD 2200 / Persona.

✚ **Puerto Galinha**- USD 2500 / Persona.

✚ **Salvador de Bahia**- USD 1800 a 2000 / Persona.

✚ **Punta Cana**- USD 2500 a 2800 / Persona.

✚ **Isla margarita**- USD 1800 / Persona.

❖ **Cruceros**

◦ Días:

✚ 3 noches.

✚ 7 noches.

✚ 9 noches.

✚ 12 noches.

✚ 25 a 30 noches.

◦ Precios:

✚ Bs As a Paraguay-USD 400 / Persona.

✚ Bs As a Rio de Janeiro –USD1200 a 2000 / Persona.

✚ Cartagena o Panamá a Dif Islas del Caribe- USD 1200 a 2000 / Persona.

✚ Miami a Bahamas-USD 1200 a 2000 / Persona.

✚ Europa a Arg-USD3500 a 4000 / Persona.



---

## Familia joven

---

### Destinos Nacionales

No hay marcados, es a elección.

### Destinos Internacionales



✓ Días :

- 7 noches.
- 7 a 9 noches.
- 9 a 12 noches

✓ Alojamiento:

- Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (elección del cliente).



- ✓ Régimen:
  - ½ Pensión (Desayuno +Cena).
  - Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
  - All inclusive.
- ✓ Excursiones:

**México**-Existen unos 200 sitios arqueológicos con ruinas mayas, Las ciudades Mayas, llena de majestuosos templos y pirámides.



**Cuba**- es en la isla más grande de las Grandes Antillas, un archipiélago en el Mar Caribe. **Viñales**, en la provincia de Pinar del Río (un valle con cuevas y árboles especiales llamados mogotes “, que son únicas en el mundo **Matanzas**, una bella ciudad con playas coralinas en donde puede practicar muchos deportes acuáticos, visitar impresionantes cuevas con estalactitas y lagos. **Guamá**, en Matanzas, una gran laguna con cocodrilos y una visita a una simulación de poblado de los antiguos habitantes precolombinos de la zona. Puede hacer un gran viaje en lancha a través de la reserva natural viendo cocodrilos salvajes y alojarse.



**Rio de Janeiro**-Este morro (cerro) de 713 metros de altura, se encuentra dentro del Parque Nacional da Tijuca y presenta en su cima al Cristo Redentor, una de las siete maravillas del mundo. A este monumento se puede acceder por vía terrestre desde la ciudad, donde se realizan tours tanto de día como de noche. La vista que se aprecia desde la cima del Cerro Corcovado es algo maravilloso, desde allí arriba se puede ver completamente toda la ciudad, contemplando toda su geografía.



✓ Precios:

Aéreo

- ✚ Rio de Janeiro- USD 1800 / Persona.
- ✚ Buzios- USD 1500 a 1800 / Persona.
- ✚ Cartagena-Isla Baru- USD 1800 a 2000 / Persona.
- ✚ Varadero-Habanna- USD 2000 y 2200 / Persona.
- ✚ Punta cana- USD 2500 a 2800/ Persona.





**Jóvenes**

**Destinos Nacionales**

No hay marcados, es a elección.

**Destinos Internacionales**



✓ Días :

- 7 noches.
- 7 a 9 noches.
- 9 a 12 noches.

✓ Alojamiento:

- Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (selección del cliente).



✓ Régimen:

- ½ Pensión (Desayuno +Cena).
- Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
- All inclusive.

✓ Excursiones:

**México**-Existen unos 200 sitios arqueológicos con ruinas mayas, Las ciudades Mayas, llena de majestuosos templos y pirámides.



**Rio de Janeiro**-Este morro (cerro) de 713 metros de altura, se encuentra dentro del Parque Nacional da Tijuca y presenta en su cima al Cristo Redentor, una de las siete maravillas del mundo. A este monumento se puede acceder por vía terrestre desde la ciudad, donde se realizan tours tanto de día como de noche. La vista que se aprecia desde la cima del Cerro Corcovado es algo maravilloso, desde allí arriba se puede ver completamente toda la ciudad, contemplando toda su geografía..



**Florianópolis**-se puede conocer Agua show park parque acuático, con decenas de toboganes de distintos niveles de dificultad.



Proyecto Tamar es una organización a nivel mundial que protege a las tortugas de mar. En Florianópolis en la playa de Barra de Lagoa se encuentra una de sus sedes donde uno puede visitarla.



**Natal**-travesías en dunas recorriendo diferentes playas en buggies.



**Miami**-es diferente al resto de ciudades estadounidenses. Su privilegiada ubicación al sur de Florida lo convierte en un destino turístico en el que se puede disfrutar de un clima cálido durante los doce meses del año.

- Excursión a los Everglades recorrer los humedales, ya que la escasa profundidad hace imposible utilizar otro tipo de barco. En este paseo a toda velocidad buscaremos cocodrilos, caimanes y tortugas.





- El Gran Cañon de Colorado, es una de las más grandes e impresionantes maravillas naturales del mundo, siendo una de las principales atracciones turísticas al norte de Arizona, en los Estados Unidos.



**New York-** es la ciudad más poblada del estado homónimo, en los Estados Unidos de América, y la segunda aglomeración urbana del continente y de Norteamérica después del Distrito Federal de México.





**Europa**-se realizan diferente tours:

- Visitando Paris, Londres, Ámsterdam, Frankfurt, Múnich, Venecia, Florencia, Italia.







✓ Precios:

### **Bus**

- ✚ Florianópolis- USD 1500 a 1800 / Persona.
- ✚ Camboriu- USD 1600 a 1800 / Persona.

### **Aéreo**

- ✚ México (Punta Cana)- USD 2500 a 2800 / Persona.
- ✚ Rio de Janeiro- USD 1500 a 1800 / Persona.
- ✚ Colombia (San Andres-Cartagena)- USD1800 a 2000 / Persona.
- ✚ Puerto Seguro- USD 2000 a 2100 / Persona.
- ✚ Natal- USD 2500 /Persona.
- ✚ Miami/New york- USD 2200 / Persona.
- ✚ Europa- USD 3500 / Persona(sin pensión).



---

## Adultos

---

### Destinos Nacionales



- ✓ Días :
  - 7 noches.
  - 7 a 9 noches.
  - 9 a 12 noches.
- ✓ Alojamiento:
  - Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (elección del cliente).
- ✓ Régimen:
  - ½ Pensión (Desayuno +Cena).
  - Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
  - All inclusive.



✓ Excursiones:

**Salta-** Un viaje por la Quebrada declarada Patrimonio de la Humanidad, donde el paisaje y los colores de los cerros se conjugan con las culturas igualmente coloridas que habitan esta zona. Es un viaje de contacto social y una vista a lo ancestral.



- Las salinas forman un vasto horizonte blanco teñido de diferentes matices por el sol, allí todavía se observan antiguas técnicas de extracción de sal.



**Ushuaia-** Aquellos que deseen realizar e recorrido en el **tren del Fin del Mundo**, estarán andando el mismo camino que muchísimos años atrás recorrían los presos juntando leña. El paseo transcurre en un maravilloso escenario compuesto por bosque, ríos, turberas, y las ruinas de un asentamiento indígena.





- Laguna esmeralda-Una caminata de unos 9 km hasta la Laguna.



**Calafate-Torres del Paine** significa “azules” en la lengua tehuelche, en referencia al color preponderante de esas inigualables montañas cuyas siluetas se encuentran dando vuelta por todo el mundo como uno de los íconos más importantes de la escalada mundial.

- El sector de pasarelas permite admirar el frente del **glaciar Perito Moreno** y presenciar de cerca la caída de los bloques de hielo, a sólo treinta kilómetros de la entrada del Parque Nacional Los Glaciares.



✓ Precios:

#### Bus

✚ Salta- \$2500 / Persona.

#### Aéreo

✚ Usuahia-\$ 7000 / Persona.

✚ Calafate-\$ 6000 / Persona.





## Destinos Internacionales



✓ Días :

- 7 noches.
- 7 a 9 noches.
- 9 a 12 noches

✓ Alojamiento:

- Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (elección del cliente).

✓ Régimen:

- ½ Pensión (Desayuno +Cena).
- Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
- All inclusive.



✓ Excursiones

**México**-Existen unos 200 sitios arqueológicos con ruinas mayas, Las ciudades Mayas, llena de majestuosos templos y pirámides.



- ✓ **Rio de Janeiro**-Este morro (cerro) de 713 metros de altura, se encuentra dentro del Parque Nacional da Tijuca y presenta en su cima al Cristo Redentor, una de las siete maravillas del mundo. A este monumento se puede acceder por vía terrestre desde la ciudad, donde se realizan tours tanto de día como de noche.

La vista que se aprecia desde la cima del Cerro Corcovado es algo maravilloso, desde allí arriba se puede ver completamente toda la ciudad, contemplando toda su geografía



**Miami**-es diferente al resto de ciudades estadounidenses. Su privilegiada ubicación al sur de Florida lo convierte en un destino turístico en el que se puede disfrutar de un clima cálido durante los doce meses del año.





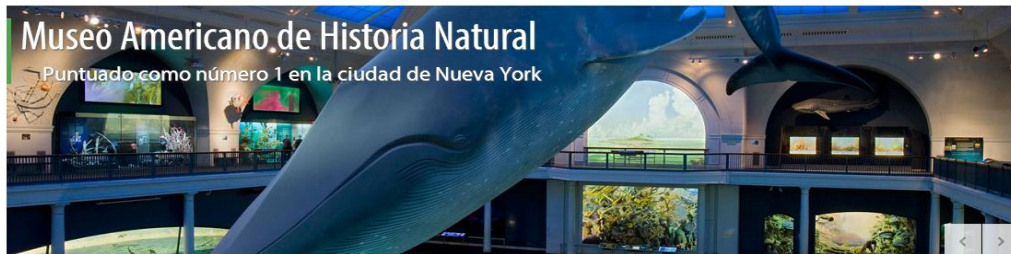
- Excursión a los Everglades recorrer los humedales, ya que la escasa profundidad hace imposible utilizar otro tipo de barco. En este paseo a toda velocidad buscaremos cocodrilos, caimanes y tortugas.



- El Gran Cañón de Colorado, es una de las más grandes e impresionantes maravillas naturales del mundo, siendo una de las principales atracciones turísticas al norte de Arizona, en los Estados Unidos.



**New York-** es la ciudad más poblada del estado homónimo, en los Estados Unidos de América, y la segunda aglomeración urbana del continente y de Norteamérica después del Distrito Federal de México.



**Europa**-se realizan diferente tours:

- Visitando Paris, Londres, Ámsterdam, Frankfurt, Múnich, Venecia, Florencia, Italia.







✓ Precios:

**Aéreo**

- ✚ Mexico(Punta Cana)- USD 2500 a 2800 / Persona.
- ✚ Rio de Janeiro- USD 1500 a 1800 / Persona.
- ✚ Colombia (San Andres-Cartagena)- USD1800 a 2000 / Persona.
- ✚ Puerto Seguro- USD 2000 a 2100 / Persona.
- ✚ Miami/New york- USD 2200 / Persona.
- ✚ Europa- USD 3500 / Persona (sin pensión).

❖ **Cruceros**

◦ Días:

- ✚ 3 noches.
- ✚ 7 noches.
- ✚ 9 noches.
- ✚ 12 noches.
- ✚ 25 a 30 noches.

◦ Precios:

- ✚ **Bs As a Paraguay**-USD 400 / Persona.
- ✚ **Bs As a Rio de Janeiro** –USD1200 a 2000 / Persona.
- ✚ Cartagena o Panamá a Dif Islas del Caribe- USD 1200 a 2000 / Persona.
- ✚ **Miami a Bahamas**-USD 1200 a 2000 / Persona.
- ✚ **Europa a Arg**-USD3500 a 4000 / Persona.



---

## Jubilado

---

### Destinos Nacionales



✓ Días :

- 3 noches.
- 7 a 9 noches.

✓ Alojamiento:

- Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (elección del cliente).

✓ Régimen:

- ½ Pensión (Desayuno +Cena).
- Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
- All inclusive.

✓ Excursiones:

**Salta-** Un viaje por la Quebrada declarada Patrimonio de la Humanidad, donde el paisaje y los colores de los cerros se conjugan con las culturas igualmente coloridas que habitan esta zona. Es un viaje de contacto social y una vista a lo ancestral.



- Las salinas forman un vasto horizonte blanco teñido de diferentes matices por el sol, allí todavía se observan antiguas técnicas de extracción de sal.



**Termas-**Rio hondo (Santiago del estero), Chajari (Entre Rios), Villa Elisa(Entre Rios ),Fiambala (Catamarca),son centros termales del país, Las aguas se indican especialmente como tónicas así como para la presión sanguínea y el reumatismo.

**Rio Hondo**

**Chajari**



Villa Elisa

Fiambala



**Ushuaia-** Aquellos que deseen realizar e recorrido en el **tren del Fin del Mundo**, estarán andando el mismo camino que muchísimos años atrás recorrían los presos juntando leña. El paseo transcurre en un maravilloso escenario compuesto por bosque, ríos, turberas, y las ruinas de un asentamiento indígena.





- Laguna esmeralda-Una caminata de unos 9 km hasta la Laguna.



**Calafate-Torres del Paine** significa “azules” en la lengua tehuelche, en referencia al color preponderante de esas inigualables montañas cuyas siluetas se encuentran dando vuelta por todo el mundo como uno de los íconos más importantes de la escalada mundial.



- El sector de pasarelas permite admirar el frente del **glaciar perito moreno** y presenciar de cerca la caída de los bloques de hielo, a sólo treinta kilómetros de la entrada del parque nacional los glaciares.





**Copahue**-uno de los lugares más hermosos de los alrededores de Copahue es el salto del agrio. Ubicado en las afueras de la ciudad, reúne a curiosos de todo el mundo por su belleza. El color oro tiñe absolutamente todo, por lo que muchos se acercan hasta el espejo de agua para ver la verdadera tonalidad de las piedras que se encuentran en sus orillas. El Salto del Agrio, que según cuentan los mapuches originarios de la zona fue siempre un lugar de culto y de agradecimiento, es custodiado por un grupo de araucarias que junto al volcán Copahue.



✓ Precios:

#### **Bus**

- ✚ Salta- \$2500 / Persona.
- ✚ Rio Hondo- \$ 2000 a 2200 / Persona.
- ✚ Chajari- \$ 2000 a 2200 / Persona.
- ✚ Villa Elisa- \$ 2000 a 2200 / Persona
- ✚ Fiambala- \$ 2000 a 2200 / Persona.

#### **Aéreo**

- ✚ Ushuaia- \$ 7000 / Persona.
- ✚ Calafate- \$ 6000 / Persona.
- ✚ Copahue-- \$6000 / Persona.



## Destinos Internacionales



✓ Días :

- 7 noches.
- 7 a 9 noches.
- 9 a 12 noches.

✓ Alojamiento:

- Hoteles \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\* (elección del cliente).

✓ Régimen:

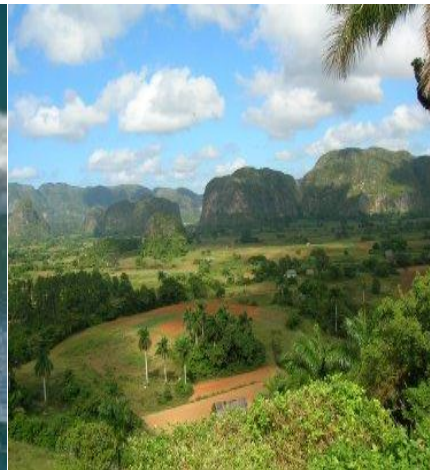
- ½ Pensión (Desayuno +Cena).
- Pensión completa (Desayuno +Almuerzo +Cena).
- All inclusive.





✓ Excursiones:

**Cuba-** es en la isla más grande de las Grandes Antillas, un archipiélago en el Mar Caribe. **Viñales**, en la provincia de Pinar del Río (un valle con cuevas y árboles especiales llamados mogotes “, que son únicas en el mundo **Matanzas**, una bella ciudad con playas coralinas en donde puede practicar muchos deportes acuáticos, visitar impresionantes cuevas con estalactitas y lagos. **Guamá**, en Matanzas, una gran laguna con cocodrilos y una visita a una simulación de poblado de los antiguos habitantes precolombinos de la zona. Puede hacer un gran viaje en lancha a través de la reserva natural viendo cocodrilos salvajes y alojarse.







**Europa**-se realizan diferente tours:

•

Visitand

o Paris, Londres, Ámsterdam, Frankfurt, Múnich, Venecia, Florencia, Italia.



✓ Precios:

**Bus**

- ✚ Florianópolis- \$2500 / Persona.
- ✚ Torres-Bombas bombinhas-\$5000 a \$6000/Persona.

**Aéreo**

- ✚ Salvador de Bahia- USD 1800 a 2000 / Persona.
- ✚ Imbassai- USD 2400 / Persona (all inclusive).
- ✚ Cuba- USD 2000 a 2200 / Persona.
- ✚ Europa- USD 3500 / Persona (sin pensión).

❖ **Cruceros**

◦ Días:

- ✚ 3 noches.
- ✚ 7 noches.
- ✚ 9 noches.
- ✚ 12 noches.
- ✚ 25 a 30 noches.

◦ Precios:

- ✚ Bs As a Paraguay-USD 400 / Persona.
- ✚ Bs As a Rio de Janeiro –USD1200 a 2000 / Persona.
- ✚ Cartagena o Panamá a Dif Islas del Caribe- USD 1200 a 2000 / Persona.
- ✚ Miami a Bahamas-USD 1200 a 2000 / Persona.
- ✚ Europa a Arg-USD3500 a 4000 / Persona.



\*Todos los precios pueden estar sujetos a cambios, si el cliente desea agregar servicios.

A continuación el posicionamiento que se aplica es a nivel organizacional, busca posicionarse basándose en los beneficios o ventajas buscadas por el consumidor, aplica la estrategia integrada de marketing mix combinando las variables comerciales (servicio, precio, plaza, promoción).

#### ❖ **Planeación de programa de marketing**

Una vez realizadas las estrategias se determina la mezcla comunicacional, que permite proyectar las variables comerciales más importantes:

##### ✓ **Servicio:**

Mantener los servicios actuales ofrecidos con un mercado nuevo aplicando estrategia de segmentación y de diferenciación, orientados satisfacer las preferencias de cada segmento. (Como se menciona en la Fuente: “Fundamentos del marketing kotler & armstrong”). Se adicionan algunas características a los servicios ya ofrecidos para aumentar la diferenciación:

- Viajes turísticos regionales que permitan conocer la cultura local y así aumentar también un contacto más vivencial con la naturaleza.
- Crear paquetes de viajes (dentro del país) más cortos, ofreciendo fin de semana y feriados largos.
- El cliente puede organizar el paquete según sus preferencias.
- Las reservas del viaje perduran con un máximo de tolerancia de dos días hábiles.
- Mejor calidad y excelencia en la atención (como si fuera el único cliente).

##### ✓ **Precio:**

El precio debe estar acorde a la fase del ciclo de vida del servicio en este caso en la fase de madurez, por lo cual se fija precios competitivos cercanos al de la competencia (las demás fijan precios muy parecidos a la que domina el sector, según sus posibilidades).



✓ **Plaza:**

La distribución es exclusiva (un único punto de venta), a través del canal de venta directa (agencia-cliente). Los diferentes puntos de contactos con los que se llega a cada uno de los segmentos como propio mostrador, vendedor, teléfono, internet, correo.

✓ **Promoción:**

Aplicar la estrategia de atracción dirigiendo las actividades de marketing hacia el consumidor para animarlos a comprar el servicio.

Implementar herramientas:

➤ **Promoción de ventas:**

Tener patrocinadores que se beneficien otorgando descuentos o voucher (restaurantes, excursiones, teatros, Boliches etc.) del destino, una vez alcanzado la cantidad de tres clientes, se envía un e-mail informándole sobre su beneficio.

- Mostrar buenas imágenes de los destinos ofrecidos para que puedan de alguna manera hacer tangibles algunos aspectos como seguridad, higiene, salud, alimentación, comodidad y la calidad del servicio.
- Emitir folletos con las promociones más destacadas en lugares comerciales más importante de la zona.

➤ **Ventas personales:**

- Lograr citar al cliente en un horario accesible teniendo en cuenta su actividad, así poder acordar una cita en la agencia para tener un vínculo más cálido, directo y generar una buena imagen (confianza, seguridad, responsabilidad y credibilidad)

➤ **Marketing Directo:**

- Enviar e-mail a cada cliente, con las ofertas que se están promocionando. Interacciones en facebook para crear un medio de comunicación con el cliente.



- Crear **Webinars** (conferencia o seminario online para hacer preguntas en directo desde el chat de la plataforma para resolver dudas del momento).
- Emitir folletos con las promociones más destacadas en lugares comerciales más importante de la zona.

### ❖ Gestión de la labor de marketing

Reconoce organizar, implementar y controlar los recursos del marketing. Los resultados proyectados observados a continuación representan el aumento de las ventas como consecuencia de las estrategias de marketing, ocasionando así también el aumento en la utilidad. Las ventas disminuyeron en un 26% entre el año 2012 y 2013. (Anexo 6), posteriormente luego de la definición de las estrategias se muestra a continuación el estado de resultado proyectado al año 2014.

Rubro	Año 2012	Año 2013	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	Año 2014
Ingresos por ventas	637,140	465,342	121.988,92	121.988,92	121.988,92	121.988,92	121.988,92	609.944,6
costo de ventas	-227,100	-185,791	-46.000,00	-46.000,00	-46.000,00	-46.000,00	-46.000,00	-230.000,0
R.Bruto	410,040	279,551	75.988,92	75.988,92	75.988,92	75.988,92	75.988,92	379.944,6
G.Administrativos	-230,000	-150,000	-	-	-	-	-	-160.000,0
G.Vetas	-141,320	-100,332	-	-	-	-	-	-190.000,0
R de Operaciones	38,720	29,219	-	-	-	-	-	29.944,6
Otros egresos	-18,300	-13,432	-	-	-	-	-	-10.000,0
R.antes de los impuesto	20,420	15,787	-	-	-	-	-	19.944,6
Impuestos	-3,636	-2,678	-	-	-	-	-	-2.902,9
R.Netto	16,784	13,109	-	-	-	-	-	17.041,7

\***Segmento 1**-Famiia joven con niños de 6 a 15 años, **segmento 2** familia joven, **segmento 3** jóvenes, **segmento 4** adultos, **segmento 5** jubilados.



Finalmente la implementación del cuadro de mando integral permitirá a los responsables de la dirección de la agencia, visualizar el seguimiento de las estrategias a través de los indicadores financieros y no financieros, esta herramienta busca transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivo e indicadores tangibles, organizados en torno a cuatro perspectivas:

	Objetivo	Estrategia	Acción	Indicador	Seguimiento	
					Actual	Objetivo
Perspectiva Financiera	Aumentar la Rentabilidad	•Promoción	•Promoción de ventas. •Ventas personales. •Marketing directo	•Utilidad=R. neto año(x) - R. neto año(y) /R. neto año(x)	• -21%	• 30% - anual Enero-Diciembre



	Objetivo	Estrategia	Acción	Indicador	Seguimiento Actual	
Perspectiva Cliente	•Aumento Cuota de mercado	Segmentación	•Segmentar desde el punto de la demanda, seleccionando segmentos específicos(edad - ciclo de vida familiar).	•Ventas=ventas año (x)-ventas años (y)/ventas año (x)	• -26%	• 30% Plazo Enero-julio-Diciembre.
	•Cartera de clientes	•Estrategias de mkg mix (servicio, precio, plaza)	•Diferenciarse de la competencia	•Venta de nuevo cliente/ventas totales		•Subir la cartera actual. Plazo Enero-julio-Diciembre.
	•Aumentar la Fidelización		•Realizar una base de datos con las cantidad de veces que el cliente compro el servicio.	•Promedio, Cantidad de recompra por año de los diferentes clientes.		•Mayor al año anterior.

	Objetivo	Estrategia	Acción	Indicador	Seguimiento Actual	
Perspectiva Proceso Interno	Mejorar la Calidad del servicio		•Implementar los procesos necesarios que son establecidos por la Noma ISO 9001	• La constancia de certificado		•Mantener el certificado vigente.
			•Contratar un personal en temporada alta, para evitar reclamo del cliente de todo aspecto.	• Cantidad de reclamo/cantidad máxima de reclamo.		•Cantidad máxima 2 reclamos por semana.
			•Contratar un cadete para los traslados de los voucher a la agencia	• Q voucher /Q total voucher planificado		
			• Realizar llamadas telefónicas al cliente por el fin de estadía.	• Excelente. •Muy bueno. •Bueno. •Malo.		• Mantener el indicador en excelente o muy bueno.





## **Conclusión:**

Con la finalización de este trabajo se logró brindar a la agencia un análisis y estudio al cliente, implementando el planeamiento estratégico de marketing, que elimine las ventas a ciegas y el desconocimiento de los segmentos específicos, para que la agencia brinden el servicio requerido a cada segmento y se posicione.

- Con el diagnóstico organizacional se identificó el entorno en el que se encuentra inmersa la agencia, reconociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto hizo poder conocer diferentes aspectos que caracterizan a la agencia, especialmente sus debilidades para poder aplicar alternativas que solucionen y lleven a buscar el cero defecto.
- Se propuso realizar un planeamiento estratégico de marketing, creando diferentes segmentos (demográficos) identificando sus atractivos, para así poder dirigir estrategias que logren la fidelización del cliente.
- El análisis financiero que se estudió, mostro la situación en la que se encuentra la agencia (Anexo 6), conociendo su estado de situación patrimonial ,sus resultados en los dos últimos años, identificando cada rubro con su impacto logrando resultado de pérdida o de ganancia. Los índices manifestaron específicamente los estados financieros de la agencia, el nivel de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y de productividad, exponiendo los márgenes óptimos para que se mantenga en balance la situación financiera.
- Se buscó implementar un sistemas de control que permita tener a las estrategias financiera y no financieras bajo el control del cuadro de mando integral, para controlar las variables que se identifiquen como importantes en sus diferentes perspectivas, para que la agencia pueda mantener los niveles actuales que se establecieron como objetivo estableciendo una buena calidad del servicio.(Anexo 7)

Este trabajo permitió desplegar el conocimiento que se fue adquiriendo a lo largo de la carrera, finalizando la etapa universitaria e impulsando a desarrollar la etapa profesional.





## Bibliografía

### Libro con autor:

- **Ildelfonso Grande Esteban** (1999), Marketing de los servicios, Editorial ESIC, 2da Edición.
- **Arnoldo Hax y Nicolás MAJLUF** (2004), Estrategias para el liderazgo competitivo.
- **Philip Kotler**(2012), Dirección de marketing.
- **María Beatriz Ricci**(2005), Comercialización 1 y 2, Guía de estudio.
- **Robert S. Kaplan, David P.Norton**(2009), Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) ,Gestión 2000-2da Edición.
- **Philip Kotler y Gary Armstrong** (2008), Fundamentos de marketing, Editorial Pearson Educacion, 8va Edición.

### Publicaciones electrónicas:

- Nelson Aristizabal Lopez, Proyectos de desarrollo, Facultad de administración Colombia, sede manizales. Ejemplo en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/aconsumidor.htm>
- David Perez, Isabel Pérez Martínez de Ubago MBA- Edición 2006, (El Conocimiento del Mercado: análisis de Clientes, Intermediarios y Competidores)Ejemplo en: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45089/componente45087.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45089/componente45087.pdf)



## **Anexo 1**

### **Normativa**

#### **Compra de moneda extranjera para tenencia**

##### **OBJETO**

Se establece un régimen de percepción del VEINTE POR CIENTO (20%) que se aplicará sobre las operaciones de adquisición de moneda extranjera efectuadas por personas físicas para tenencia de billetes extranjeros en el país de acuerdo a las pautas operativas que, en el marco de la política cambiaria, determine el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.).

##### **Excepciones**

No será de aplicable la percepción cuando la moneda extranjera adquirida sea depositada, por un lapso no inferior a 365 días, en una cuenta de una entidad financiera comprendida en la Ley N° 21.526 y sus modificaciones, a nombre del adquirente de la misma y conforme el procedimiento que establezca el Banco Central de la República Argentina.

En el supuesto que la moneda extranjera adquirida y depositada se retire antes del plazo de 365 días, la percepción se aplicará en oportunidad de su retiro de la cuenta bancaria respectiva.

##### **CARÁCTER DE LA PERCEPCIÓN**

La percepción que se practique por el presente régimen se considerará pago a cuenta de los tributos que, para cada caso, se indica a continuación:

- a)** Personas Físicas adheridas al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS) y que no resultan responsables del Impuesto a las Ganancias: Impuesto sobre los Bienes Personales.
- b)** Demás Personas Físicas: Impuesto a las Ganancias.

##### **SUJETOS OBLIGADOS A ACTUAR COMO AGENTES DE PERCEPCION Y SUJETOS PASIBLES DE RETENCION**



Deberán actuar en carácter de agentes de percepción las entidades autorizadas a operar en cambios por el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.).

Serán pasibles de la percepción que se establece en el presente régimen las personas físicas que efectúen operaciones de adquisición de moneda extranjera efectuadas por personas físicas para tenencia de billetes extranjeros en el país.

### **OPORTUNIDAD EN QUE DEBE PRACTICARSE LA PERCEPCION. COMPROBANTE DE LA PERCEPCIÓN**

La percepción deberá practicarse en el momento de efectivizarse la operación cambiaria o, en su caso, en oportunidad que la moneda extranjera adquirida y depositada se retire antes del plazo de 365 días.

### **INGRESO E INFORMACION DE LA PERCEPCION**

A los efectos del ingreso e información de las percepciones se utilizarán los códigos que, para cada caso, se detallan a continuación:

<b>Impuesto</b>	<b>Régimen</b>	<b>Denominación</b>
219	909	Venta de moneda extranjera para tenencia – Personas Físicas – Régimen simplificado para pequeños contribuyente
217	910	Venta de moneda extranjera para tenencia – Demás personas físicas



## **Compra de moneda extranjera para viajes al exterior. Solicitud de autorización**

Mediante el dictado de la Resolución General 3.421 Anexo VI se establece que, a los fines fiscales, las entidades autorizadas a operar en cambios por el Banco Central de la República Argentina deberán registrar, mediante el sistema informático establecido por la Resolución General N° 3210 y sus complementarias, el importe total en pesos de cada una de las operaciones cambiarias, en el momento en que las mismas se efectúen.

En el supuesto que las operaciones de compra de moneda extranjera requieran, conforme las normas del Banco Central de la República Argentina, la validación del "Programa de Consulta de Operaciones Cambiarias", el potencial adquirente deberá consultar en forma previa a la realización de la operación cambiaria el resultado de la evaluación que realizará esta Administración Federal.

Para efectuar la consulta prevista en este artículo, se deberá acceder al servicio con clave fiscal –con nivel de seguridad 2, como mínimo- denominado "Consulta de Operaciones Cambiarias"

En caso de disconformidad con la respuesta obtenida, el adquirente podrá presentar ante la dependencia de este Organismo en la cual se encuentre inscripto o, en el caso de sujetos no inscriptos, ante aquella correspondiente a la jurisdicción de su domicilio, una nota en los términos de la Resolución General N° 1128, exponiendo los motivos de aquélla y, en su caso, acompañando la documentación que respalde su presentación.

Las operaciones de compra de moneda extranjera en concepto de turismo y viajes al exterior requerirán, para su validación, que los datos declarados por el potencial adquirente sean confirmados por la empresa de transporte aéreo, marítimo, fluvial o terrestre, o, en su caso, por el operador turístico interviniente. Asimismo, este Organismo considerará, a los efectos de la validación, el país de destino informado y la moneda que se pretenda adquirir.

Dicha confirmación deberá efectivizarse mediante transferencia electrónica de datos a través del sitio "web" institucional (<http://www.afip.gob.ar>) ingresando al servicio denominado "Viajes al Exterior - Operadores", mediante el uso de la "Clave Fiscal".

**Si desea acceder a una Guía detallada del proceso de solicitud de autorización, ingrese aquí**

### **Régimen de percepción.**

Se establece un régimen de percepción aplicable a operaciones de adquisición de



bienes y locaciones de servicios y/o adelantos en efectivo, efectuadas en el exterior que se cancelen mediante la utilización de tarjetas de crédito y/o de compra; adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo; adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país y las operaciones de adquisición de moneda extranjera para viajes de turismo y viajes con validación fiscal (incluyendo las transferencias al exterior).

## **OBJETO**

El mencionado régimen de percepción que se aplicará sobre:

- a) Las operaciones de adquisición de bienes y/o prestaciones, locaciones de servicios y/o adelantos en efectivo, efectuadas en el exterior, que se cancelen mediante la utilización de tarjetas de crédito, débito y/o compra, comprendidas en el Sistema previsto en la Ley N° 25.065, administradas por entidades del país. Asimismo, resultan incluidas las compras efectuadas a través de portales o sitios virtuales y/o cualquier otra modalidad por la cual las operaciones se perfeccionen —mediante la utilización de Internet— en moneda extranjera.
- b) Las operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo —mayoristas y/o minoristas—, del país.
- c) Las operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país.
- d) Las operaciones de adquisición de moneda extranjera —billetes o cheques de viajero— para gastos de turismo y viajes, con validación fiscal. Asimismo resultan incluidas las transferencias al exterior por turismo y viajes sujetas a validación.

Las percepciones que se practiquen se considerarán, conforme la condición tributaria del sujeto pasible, pagos a cuenta de los tributos que, para cada caso, se indica a continuación:

- a) Sujetos adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes y que no resultan responsables del Impuesto a las Ganancias: Impuesto sobre los Bienes Personales.
- b) Demás sujetos: Impuesto a las Ganancias.

## **SUJETOS OBLIGADOS A ACTUAR COMO AGENTES DE PERCEPCIÓN**

En el caso de:



- a) Las operaciones de adquisición de bienes y/o prestaciones, locaciones de servicios y/o adelantos en efectivo, efectuadas en el exterior, que se cancelen mediante la utilización de tarjetas de crédito, débito y/o compra: Las entidades que efectúen los cobros de las liquidaciones a los usuarios de sistemas de tarjeta de crédito, débito y/o compra respecto de las operaciones alcanzadas por el presente régimen.
- b) Las operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo, del país: Las agencias de viajes y turismo mayoristas y/o minoristas, que efectúen el cobro de los servicios.
- c) Las operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país: Las empresas de transporte terrestre, aéreo o por vía acuática, que efectúen el cobro de los mismos.
- d) Las operaciones de adquisición de moneda extranjera –billetes o cheques de viajero- para gastos de turismo y viajes, con validación fiscal y las transferencias al exterior por turismo y viajes sujetas a validación: Las entidades autorizadas a operar en cambios por el Banco Central de la República Argentina.

## **SUJETOS PASIBLES DE LA PERCEPCIÓN**

Las personas físicas o jurídicas, sucesiones indivisas y demás responsables que efectúen alguna o algunas de las operaciones “Objeto” del régimen.

## **OPORTUNIDAD EN QUE DEBE PRACTICARSE LA PERCEPCIÓN**

La percepción deberá practicarse en la oportunidad que a continuación se indica:

- a) Operaciones de adquisición de bienes y/o prestaciones, locaciones de servicios y/o adelantos en efectivo, efectuadas en el exterior canceladas con tarjeta de crédito y/o compra: En la fecha de cobro del resumen y/o liquidación de la tarjeta de que se trate, aun cuando el saldo resultante del mismo se abone en forma parcial. El importe de la percepción practicada deberá consignarse —en forma discriminada— en el referido documento, el cual constituirá comprobante justificativo de las percepciones sufridas.
- b) Operaciones de adquisición de bienes y/o prestaciones, locaciones de servicios y/o adelantos en efectivo, efectuadas en el exterior canceladas con tarjeta de débito: En la fecha de débito en la cuenta bancaria asociada. Resultará comprobante justificativo suficiente de las percepciones sufridas el extracto o





resumen bancario de la cuenta afectada al sistema de tarjeta de débito, cuando éstos detallen en forma discriminada e individualizada por operación las sumas percibidas.

c) Operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo, del país y operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país: En la fecha de cobro del servicio contratado, aun cuando el mismo se abone en forma parcial o en cuotas, en cuyo caso el monto de la percepción deberá ser percibido en su totalidad con el primer pago. El importe de la percepción practicada deberá consignarse —en forma discriminada— en la factura o documento equivalente que se emita por la prestación de servicios efectuada, el cual constituirá comprobante justificativo de las percepciones sufridas.

d) Operaciones de adquisición de moneda extranjera –billetes o cheques de viajero- para gastos de turismo y viajes, con validación fiscal y las transferencias al exterior por turismo y viajes sujetas a validación: En el momento de efectivizarse la operación cambiaria. El importe de la percepción practicada deberá consignarse – en forma discriminada- en el comprobante que documente la operación de cambio el cual constituirá la constancia de las percepciones sufridas.

## **DETERMINACIÓN DEL IMPORTE A PERCIBIR**

**El importe a percibir se determina de la siguiente forma:**

- Para operaciones comprendidas en los incisos a), b) y d) del punto precedente: Aplicando sobre el importe total de cada operación alcanzada, la alícuota del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%).
- En el caso de operaciones comprendidas en el inciso c) del punto precedente: Aplicando sobre el precio -neto de impuestos y tasas- de cada operación alcanzada, la alícuota del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%).

De tratarse de operaciones expresadas en moneda extranjera deberá efectuarse la conversión a su equivalente en moneda local, aplicando el tipo de cambio vendedor que, para la moneda de que se trate, fije el Banco de la Nación Argentina al cierre del último día hábil inmediato anterior a la fecha de emisión del resumen, liquidación y/o factura o documento equivalente.

## **CARÁCTER DE LA PERCEPCIÓN**

Art. 6° — Las percepciones practicadas tendrán, para los sujetos pasibles, el carácter de impuesto ingresado y serán computables en la declaración jurada del Impuesto a las Ganancias o, en su caso, del Impuesto sobre los Bienes



Personales, correspondientes al período fiscal en el cual les fueron practicadas.

## INGRESO E INFORMACIÓN DE LA PERCEPCIÓN

El ingreso e información de las percepciones se efectuarán a través del Sistema de Control de Retenciones (SICORE).

A tal efecto, se utilizarán los códigos que, para cada caso, se detallan a continuación:

<b>Impuesto</b>	<b>Régimen</b>	<b>Denominación</b>
219	905	Operaciones en el exterior - Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes
217	906	Operaciones en el exterior - Demás contribuyentes
219	907	Agencias de viajes y turismo - Paquetes turísticos para viajes al exterior - Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes
217	908	Agencias de viajes y turismo - Paquetes turísticos para viajes al exterior - Demás contribuyentes
219	892	Empresas de transporte terrestre, aéreo o por vía acuática - Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes
219	893	Empresas de transporte terrestre, aéreo o por vía acuática - Demás



		contribuyentes
219	371	Venta moneda extranjera viajes al exterior –Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes-
219	372	Venta de moneda extrajera viajes al exterior –Demás contribuyentes-

## Normativa

- › Resolución General 3.550
- › Resolución General 3.350
- › Resolución General 3.356
- › Resolución General 3.378
- › Resolución General 3.379
- › Resolución General 1.778 (transferencia electrónica de fondos)



## Anexo 2

### REQUISITOS PARA ACREDITACIÓN

#### COMO AGENCIA IATA

La presente tiene por objeto informar, en forma clara y precisa a los Sres.

Agentes de Viajes, los requisitos de esta Asociación.

Con este fin los Agentes deberán confeccionar 3 carpetas (Una para IATA Miami, otra para esta oficina y otra para la Agencia.), con separadores de cartulina (12 divisiones) para individualizar cada uno de los rubros que a continuación se detallarán. Se agradecerá utilizar carpetas con 2 anillos para facilitar la lectura de la documentación a presentar.

De los originales solicitados en este instructivo, sólo el formulario para la solicitud de acreditación como agente de viajes IATA, el cheque y las fotos serán enviados con la carpeta a IATA Miami, el resto de los originales se agregará a la carpeta que se presentará en esta oficina local.

#### 1. LICENCIA:

Se adjuntará fotocopia simple de la Licencia DEFINITIVA o PROVISORIA otorgada por la Secretaría de Turismo de la Nación (DNST). No se aceptarán trámites con PERMISO PRECARIO.

Los datos presentados por la Agencia deben ser coincidentes con los que surgen de la Licencia: Nombre Legal, Comercial, Domicilio, etc.

En caso de haberse producido un cambio de domicilio y aún no se posea la Licencia con la pertinente modificación, se deberán acompañar:

- Fotocopia de la Nota en papel con membrete de la Agencia, sellado por la Mesa de Entradas de la Secretaría de Turismo, en que se informe el cambio de domicilio y se solicite la inspección correspondiente.
- Fotocopia de la inspección aprobando el nuevo local o constancia emanada del Escribano Público que realizó la misma.

#### 2. FORMULARIOS:

Se deberán completar íntegramente los siguientes formularios, que debe ser



firmado por el Titular, Socio Gerente, Presidente o Apoderado de la Agencia según corresponda:

- FORMULARIO: “Para la solicitud de acreditación como agente de viajes IATA.” • REGISTRO DE FIRMAS: La firma en este formulario deberá estar certificada por banco o escribano público nacional.- SOLO ORIGINAL PARA ARGENTINA Fax: +54 11 5256-6421  
International Air Transport Association  
Cerrito 866 piso 3°  
(C10101AAr) Buenos Aires  
Argentina  
Tel: +54 11 5352-6006  
[www.iata.org](http://www.iata.org)

### 3. ARANCELES:

Se abonará mediante cheque a la orden de: IATA, pagadero sobre plaza Estados Unidos, la suma de USD 635 por nueva acreditación. En caso de acreditar una SUCURSAL de agencia IATA se abonará solamente la suma de USD 525.- Dentro de este apartado se deberá agregar fotocopia del cheque a enviar a IATA Miami.

### 4. PERSONAL CALIFICADO:

IATA establece que toda Agencia, sin excepción, deberá contar como mínimo con lo siguiente:  
2 ( DOS) PERSONAS que cumplan jornada completa en la Agencia, con relación de dependencia y que reúnan las siguientes condiciones:

#### A) PRIMERA PERSONA:

Dentro de los últimos 4 años debe haber trabajado como mínimo 2 años en Línea Aérea o Agencia de Viajes, y además:  
Dentro de las últimos 3 años, por lo menos 1 año debe haber estado dedicado a la emisión de billetes internacionales.



( Esta última parte del requisito sólo se cumplimenta habiendo trabajado en Línea Aérea Internacional o en Agencias IATA o en un Agente General de Línea Aérea Internacional).

#### B) SEGUNDA PERSONA:

Con la mitad de la experiencia de la Primera Persona o Diploma IATA / FUAAV o Diploma o Certificado de Curso de Tarifas y de Emisión de Billetes Internacionales de Línea Aérea para Agencias de Viaje aprobado por IATA. En el caso de cursos realizados en Líneas Aéreas, éstos deberán versar sobre Tarifas y Emisión. No se aceptarán cursos de reservas, sistemas, liquidación del BSP etc.

- Deberá completarse íntegramente el Formulario adjunto sobre " Experiencia del Personal a Cargo de la venta de Transporte Aéreo y Emisión de Billetes
- Deberán adjuntarse los Certificados de Trabajo o Diplomas de Cursos realizados que acrediten el cumplimiento de los requisitos de IATA. Se agradecerá que no se agreguen aquellos certificados que no se ajustan a lo específicamente indicado precedentemente.

Fax: +54 11 5256-6421  
International Air Transport Association  
Cerrito 866 piso 3°  
(C10101AAr) Buenos Aires  
Argentina  
Tel: +54 11 5352-6006  
[www.iata.org](http://www.iata.org)

#### 5. SEGURIDAD:

Conforme los requisitos vigentes, toda Agencia deberá contar con, por lo menos una caja fuerte de hierro o acero que cumpla sin excepción con las siguientes especificaciones:





- A) Entre 182 kgs. y 500 kgs.: deberá estar amurada, abulonada al piso o empotrada en la pared.
- B) Más de 500 kgs.: podrá estar libre.

Nótese que no se aceptan aquellas Cajas Fuertes cuyo peso sea inferior a 182 kilogramos.-

- Se deberán agregar 2 fotografías de la Caja Fuerte, una con la puerta de la Caja fuerte cerrada y la otra con la puerta abierta, tomadas desde la pared o esquina que la enfrenta, dejando ver el ambiente que la rodea. Las fotos deben ser de tamaño postal y color, pudiendo entregarse, en la carpeta que corresponde a esta oficina, fotocopias LÁSER COLOR.
- Por nota deberán detallarse las especificaciones de la caja fuerte, a saber: Marca, Peso, Dimensiones y todo otro detalle que demuestre la seguridad de la misma. Estimaremos no omitir firmar la misma.

## 6. SITUACIÓN FINANCIERA:

- 1) Toda Agencia deberá presentar un SEGURO DE CAUCIÓN (según nómina de aseguradoras aprobadas) o AVAL BANCARIO (se adjunta modelo de aval) a fin de garantizar la solvencia económica de la empresa o CARTA DE CRÉDITO (SBLC).
- 2) El mismo deberá ser por la suma mínima de U\$D 30.000. El importe podrá ser re ajustado de acuerdo al promedio de ventas al contado de la agencia por un promedio de tres semanas. La duración mínima deberá ser de un año.-
- 3) En caso de Agencias Unipersonales, Sociedades de Hecho o Colectivas se adjuntará una Manifestación de bienes del/los Propietario/s y/o Socios que respondan por la misma, certificada por Contador Público Nacional y legalizado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Asimismo, se deberán agregar los pertinentes certificados de inhabición del/os propietarios/s o socios.
- 4) A esta oficina le serán presentados los ORIGINALES citados en este párrafo, debiendo enviar a IATA las fotocopias de los mismos. En caso de sociedades legalmente constituidas se deberá agregar el CERTIFICADO DE INHIBICIÓN de la Sociedad. (en original)



Fax: +54 11 5256-6421  
International Air Transport Association  
Cerrito 866 piso 3°  
(C10101AAr) Buenos Aires  
Argentina  
Tel: +54 11 5352-6006  
[www.iata.org](http://www.iata.org)

- 5) Deberá presentarse el último Balance, certificado por Contador Público Nacional, debidamente legalizado, con la constancia que las cifras derivadas de los mismos surgen de lo asentado en el Libro de Inventario, rubricado en forma legal y auditado conforme las normas legales vigentes. No se aceptarán aquellos balances que no cuenten con opinión del profesional interviniente. A este efecto, los Balances, Estados Financieros de Resultados, Anexos y otras notas, deberán ser confeccionados en la forma legalmente requerida para Sociedades Anónimas, aunque la Agencia actúe bajo otra forma societaria.
- 6) En caso de sociedades anónimas deberá agregarse el último pago de la Tasa de Justicia.
- 7) Formulario de la CUIT.

NOTA: La documentación financiera no deberá tener una antigüedad de más de 60 días de la fecha de presentación.

NOTA 1: Antes del vencimiento del seguro de caución o aval O SBLC, se evaluará la situación financiera de la agencia de acuerdo a los requisitos financieros vigentes e incorporados al manual del agente de viajes. En caso de no ser satisfactorio el resultado del estudio se solicitará la renovación del seguro de caución o aval bancario abonándose un cargo de U\$D 300.-

## 7. DOCUMENTACIÓN:

Se agregará según se detalla a continuación:

### 1) SOCIEDADES ANÓNIMAS:

Fotocopia simple de la escritura del Acta constitutiva, Estatutos y Registro de Accionistas de la Sociedad, en el que figuren los titulares de tales acciones,



además, deberán adjuntarse todas las modificaciones estatutarias que hayan tenido lugar en la sociedad hasta la fecha.

2) S.R.L. / S.C. / S.C.A.:

Fotocopia del Contrato Constitutivo y del Libro de Actas (si existiere) donde figuren los datos de los propietarios.

8. FOTOGRAFIAS:

Se adjuntarán TRES (3) fotografías del local. (Fotos color, como mínimo de tamaño postal, pudiendo remitir a este Panel fotocopias LASER COLOR de las enviadas a IATA), tomadas de la siguiente manera.

Fax: +54 11 5256-6421

International Air Transport Association

Cerrito 866 piso 3°

(C10101AAr) Buenos Aires

Argentina

Tel: +54 11 5352-6006

[www.iata.org](http://www.iata.org)

1 (UNA) De la entrada de la Agencia (EXTERIOR).

2 (DOS) Del interior de la Agencia.

En caso que la entrada no corresponda a un exterior, se deberá agregar una fotografía del hall de entradas donde se vea identificada la Agencia en una cartelera o similar.

9. DOCUMENTOS DE IDENTIDAD:

Se adjuntarán fotocopias de los documentos de Identidad de los Propietarios / Socios y de los Gerentes.

10. PAPEL CON MEMBRETE:

Se adjuntará una muestra del papel con membrete de la Agencia.

11.

SISTEMA AUTOMATIZADO DE EMISIÓN DE BILLETES DE PASAJES:

Toda agencia deberá contar con un sistema de emisión automatizada de tickets debiendo agregar copia de la constancia emitida por el sistema de reservas



(Amadeus, Sabre o Worldspan).-

12.

PROMOCION:

Se adjuntarán avisos, folletos, circulares, etc.

----- 0 -----

Fax: +54 11 5256-6421

International Air Transport Association

Cerrito 866 piso 3°

(C10101AAr) Buenos Aires

Argentina

Tel: +54 11 5352-6006

[www.iata.org](http://www.iata.org)

IMPORTANTE :

A los efectos de supervisar y aprobar la carpeta se la deberá remitir a la siguiente dirección:

- SERVICIO DE ACREDITACIÓN DE AGENCIAS.
- ATT: Dr. Carlos A. Bendjouya Fernández.
- Paraguay 577 piso 3
- (C1057AAE) Buenos Aires - Argentina.
- Horario de 10:00 a 13:00 hs.

Una vez aprobada la carpeta enviada a esta oficina, la segunda carpeta deberá ser remitida a IATA/Mia a la siguiente dirección:

IATA - Agency Service Office

ATT: Miss Diana Larrañaga

703 Waterford Way (NW 62

nd

Avenue)

Miami, Florida 33126 USA

TEL: (001) 305 264 – 7772

FAX: (001) 305 264 - 8088

NOTA

THE AGENCY ACCREDITATION SERVICE (AAS) para Argentina, inspeccionará las oficinas o el local en que funcione la Agencia a fin de verificar la información



volcada en la presentación. Dicha inspección podrá ser realizada por personal de la IATA o de las líneas aéreas miembros.-

El sistema BSPlink tiene un costo mensual de U\$D 20 + IVA y la confección de la AVP (placa validadora de la agencia) un costo por única vez de ARS 21 + IVA.-

Ante cualquier duda que pudieran dar los adjuntos, rogamos tengan a bien contactarse con personal de este Servicio de Acreditación al teléfono (011 ) 4314-

4484 de lunes a viernes en el horario de 10:00 hs. a 13:00 hs. o por fax al (011) 4312 – 0093 o en su defecto por E-MAIL: [marcosb@iata.org](mailto:marcosb@iata.org)

Fax: +54 11 5256-6421

International Air Transport Association

Cerrito 866 piso 3°

(C10101AAr) Buenos Aires

Argentina

Tel: +54 11 5352-6006

[www.iata.org](http://www.iata.org)

1. PERSONAL CALIFICADO:

2.

3. (Requisito sólo vigente PARA NUVAS AGENCIAS DEL INTERIOR DEL PAÍS A PARTIR DEL AÑO 2000)

IATA establece que toda Agencia, sin excepción, deberá contar como mínimo con lo siguiente:

2 ( DOS) PERSONAS que cumplan jornada completa en la Agencia, con relación de dependencia y que reúnan las siguientes condiciones:

1) Haber aprobado el curso IATA-UFTAA o en su defecto el

2) Curso de Tarifas y de Emisión de Billetes Internacionales dictado por

alguna línea aérea.-

Fax: +54 11 5256-6421

International Air Transport Association

Cerrito 866 piso 3°

(C10101AAr) Buenos Aires

Argentina

Tel: +54 11 5352-6006



[www.iata.org](http://www.iata.org)

NÓMINA DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS  
ADJUDICATARIAS DE LA LICITACIÓN  
REALIZADA POR IATA

Como resultado de la Licitación Privada Nacional realizada por esta Asociación y las líneas aéreas, con fecha de cierre el 02/10/2001 resultaron ganadoras por el plazo de 5 años las siguientes empresas:

- COSENA SEGUROS S.A.
- CHUBB DE FIANZAS Y GARANTÍAS S.A.

Es de destacar que las empresas aseguradoras antes mencionadas han contratado los servicios de la empresa G y A Insurance Brokers con el fin de brindar

información a los señores agentes de viajes sobre la forma de obtención del seguro de caución y el armado de las carpetas a ser presentadas a las aseguradoras.-

G y A Insurance Brokers

Tel/Fax: (011) 4826-6400. (Líneas. Rotativas)

E-mail: [administracion@gyabroker.com.ar](mailto:administracion@gyabroker.com.ar)

Dirección: Austria 1873 piso 3º

(C1425EGC) Capital Federal

Fax: +54 11 5256-6421

International Air Transport Association

Cerrito 866 piso 3º

(C10101AAr) Buenos Aires

Argentina

Tel: +54 11 5352-6006

[www.iata.org](http://www.iata.org)

Aval del BANCO

Modelo de Fianza Bancaria a ser presentada ante esta Asociación:

El Banco ----- (colocar todas las especificaciones que correspondan) -----manifiesta que otorga una fianza solidaria a favor de la Agencia ----- (colocar todas las





especificaciones), sujeta a las siguientes cláusulas:

1. El Banco manifiesta que afianza en forma solidaria hasta la cantidad de U\$D / \$----- obligaciones contraídas por la Agencia liquidadas dentro del sistema BSP -IATA.
2. La fianza tiene un carácter irrevocable y se otorga a favor de la Agencia por el plazo de -----.
3. La fianza otorgada por el Banco tiene un carácter solidario, renunciando a oponer los beneficios de excusión y de división en los términos del Art. 2003 del Código Civil Argentino.
4. Queda entendido que en virtud de esta fianza la IATA - International Air Transport Association- podrá reclamar indistintamente y a su libre elección a la Agencia o al Banco el cumplimiento de las obligaciones emergentes del sistema BSP - IATA.
5. La presente fianza se regirá por lo dispuesto en Código Civil Argentino, en particular por los Arts. 1986 y sig. y ccdtes.

Para el caso que mediare alguna diferencia en cuanto a la aplicación o interpretación de esta fianza, serán competentes los Tribunales Ordinarios den lo Comercial de la Capital Federal, con exclusión de cualquier otro fuero o jurisdicción.

En Buenos Aires a los ----- días del mes de ----- del año 2006.-

\*\* Nota: Esta fianza deberá ser firmada por el/os funcionario/s del Banco autorizado/s a tal fin y certificada/s su/s firma/s por Escribano Público Nacional.

Fax: +54 11 5256-6421

International Air Transport Association

Cerrito 866 piso 3°

(C10101AAr) Buenos Aires

Argentina

Tel: +54 11 5352-6006

[www.iata.org](http://www.iata.org)

### MODELO DE CARTA DE CRÉDITO (SBLC) / DRAFT SBLC

----- Instance Type and Transmission -----

Original received from: SWIFT

Priority URGENT

Message Output Reference:



Correspondent Input Reference:

----- Message Header -----

SWIF output: GARANTIA

Sender:

Receiver:

MUR:

----- Message Text -----

27: Número del mensaje y total:

20: Referencia de la transacción:

23: Identificación complementaria:

ISSUE

30: Fecha

77C Precisiones sobre la garantía:

ATTN

LADIES AND GENTLEMEN

WE HEREWITH ISSUE OUR IRREVOCABLE STAND-BY LETTER OF CREDIT

Nº..... WHICH PLEASE ADVISE TO THE BENEFICIARY ADDING

YOUR CONFIRMATION AS FOLLOWS:

BY ORDER AND FOR ACCOUNT OF (APPLICANT):

MESSRS

IN FAVOR OF (BENEFICIARY) IATA – INTERNATIONAL AIR TRANSPORT

ASSOCIATION - CERRITO 866 PISO 3º (C1010AAR) BUENOS AIRES /

ARGENTINA - ATTN. DR. CARLOS BENDJOUYA FERNÁNDEZ

MOUNT: U\$D (US DOLLARS ..... 00/100)

VALIDITY: ..... IN BUENOS AIRES

COVERING: LIABILITIES ORIGINATED THROUGH THE INTERNATIONAL AIR

TRANSPORT ASSOCIATION – IATA



THIS STAND-BY LETTER OF CREDIT IS AVAILABLE AT YOUR COUNTERS  
AGAINST PRESENTATION OF THE FOLLOWING DOCUMENTS:

1. DULLY SIGNED REQUEST FROM THE BENEFICIARY, I.E. IATA –

INTERNATIONAL TRANSPORT ASSOCIATION – BUENOS AIRES /  
ARGENTINA STATING THA MESSRS ..... HAVE NOT  
FULFILLED THEIR LIABILITIES IN THE AMOUNT OF ..... ( (

AMOUNT IN U\$D) REPRESENTING UNPAID INVOICE (S).-  
Fax: +54 11 5256-6421

International Air Transport Association

Cerrito 866 piso 3°

(C10101AAr) Buenos Aires

Argentina

Tel: +54 11 5352-6006

[www.iata.org](http://www.iata.org) Fax: +54 11 5256-6421

2. COPY OF UNPAID INVOICE(S).- SPECIAL CONDITIONS:

A. THE AMOUNT OF THIS STAND-BY LETTER OF CREDIT WILL BE  
AUTOMATICALLY REDUCED BY ANY AMOUNT PAID THROUGH OUR  
BANK IN FAVOR OF IATA INTERNATIONAL TRANSPORT  
ASSOCIATION – BUENOS AIRES / ARGENTINA.-

B. ALL COMMISSIONS AND CHARGES ARE FOR ACCOUNT OF  
THE APPLICANT.-

INSTRUCTIONS TO THE CONFIRMING BANK AND PAYMENT TERMS:

PLEASE ADVISE THIS STAND-BY LETTER OF CREDIT TO THE BENEFICIARY  
ADDING YOUR CONFIRMATION.

ALL DOCUMENTS TO BE SENT TO OUR FOLLOWING ADDRESS:  
UPON RECEIPT OF YOUR DULY TESTED



### Anexo 3

#### AGENTES DE VIAJES

Su Reglamentación

LEY N° 18.829

Buenos Aires. 6 de Noviembre de 1970.

El Presidente de la Nación Argentina Sanciona y Promulga con

FUERZA DE LEY:

ARTICULO 1º. - Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.

b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el

extranjero. c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes “a forfait”, en el país o en el extranjero.

d) La recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho

de sus equipajes. e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios. f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva. ART. 2º.- El Poder Ejecutivo, por intermedio del organismo de aplicación, podrá negar el otorgamiento o cancelar las licencias ya otorgadas a las personas o agencias cuyas integrantes registren antecedentes personales, morales, comerciales, bancarios o judiciales desfavorables, similares a los que inhabilitan para el acceso a las funciones o cargos públicos.



ART. 3º.- Deberán comunicarse al Registro de Agentes de Viajes, que llevará el organismo de aplicación, todas las modificaciones que se produzcan en los contratos sociales de las personas jurídicas titulares de licencias, cambios de sus autoridades o de las personas que las representan y cualquier otro acto que lleve involucrado la sustitución del o de los responsables de las agencias. Inclúyese en la denominación “responsables” hasta la categoría de gerente de casa matriz y/o de sucursales.

El organismo de aplicación establecerá las normas y requisitos para el trámite ante este Registro.

ART. 4º.- Se requerirá la autorización del organismo de aplicación para realizar dentro de los locales donde funcionen las agencias de viajes, toda otra actividad no contemplada expresamente en la presente ley, la que podrá ser otorgada cuando la misma se relacione con la actividad específica de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de los usuarios, y sin perjuicio del cumplimiento de las leyes especiales que rijan la misma.

ART. 5º.- El Poder Ejecutivo establecerá los requisitos y normas a cumplir para la transferencia o venta de las agencias de viajes. El comprador intermediario o escribano que intervengan en la transferencia de una agencia de viajes tendrán el carácter de agente de retención por la suma que arrojaré el certificado de Libre Deuda expedido por la autoridad de aplicación y deberán depositar dicho importe en el término y forma que se determine en la pertinente reglamentación.

ART. 6º. - Las licencias se otorgarán previa constitución de un fondo de garantía en dinero efectivo, títulos del Estado y/o fianza bancaria a favor del organismo de aplicación que designe el Poder Ejecutivo, cuyo monto aquel determinará, por un valor de hasta Cien Mil Pesos (\$ 100.000), reemplazable por un seguro sustitutivo en las condiciones que se determinen u otra garantía equivalente a juicio del mismo.

Este fondo de garantía tendrá como finalidad asegurar el buen funcionamiento de las agencias y proteger al turista. De él se podrán hacer efectivas las multas a que se puedan hacer pasibles las agencias. En cualquier circunstancia en que dicho fondo se vea disminuido, deberá reponerse dentro de un plazo que no exceda de treinta (30) días.

ART. 7º.- El Poder Ejecutivo, por intermedio del organismo de aplicación, determinará las

normas a que deberán sujetarse las actividades referidas en el Artículo 1º de la presente ley en cuanto a las exigencias básicas de la documentación contractual con los usuarios y tenencia de formularios de quejas y sugerencias, pudiendo también reglamentar los derechos y obligaciones de hoteleros y



transportistas en su relación con las agencias de viajes y los turistas, así como cualquier otro aspecto que haga a la más eficiente realización de las mencionadas actividades.

ART. 8º.- Las personas a que se refiere el Artículo 1º de la presente ley están obligadas a respetar las tarifas convenidas y a ser veraces en la propaganda que realicen a fin de promover sus actividades, debiendo el material de dicha propaganda reflejar, exactamente, sin dar lugar a confusión, el tipo de servicio ofrecido.

ART. 9º.- Se faculta al organismo de aplicación a inspeccionar y verificar en todo el territorio de la República por intermedio de sus funcionarios debidamente acreditados, el cumplimiento de las leyes, reglamentaciones y resoluciones que rijan la actividad turística. Para el desempeño de esa función podrá inspeccionar los libros y documentos de los responsables, levantar actas de comprobación de las infracciones, efectuar intimaciones, promover investigaciones, solicitar

el envío de toda documentación que se considere necesaria, promover acciones judiciales, solicitar órdenes de allanamiento y requerir el auxilio de la fuerza pública. El organismo de aplicación podrá delegar estas funciones en las autoridades provinciales.

ART. 10º.- Los infractores a las disposiciones de la presente ley y/o a las resoluciones establecidas para el control e inspección por el organismo de aplicación serán sancionados con una multa de hasta Diez Mil Pesos (\$ 10.000).

ART. 11º.- El ejercicio de las actividades especificadas en el Artículo 1º de la presente ley sin la correspondiente licencia será sancionado con una multa de hasta Cincuenta Mil Pesos (\$ 50.000) y clausura del local.

ART. 12º.- El incumplimiento a lo dispuesto por los Artículos 3º, 4º y 5º de la presente ley será sancionado con multas de hasta Diez Mil Pesos (\$ 10.000).

ART. 13º.- Las infracciones al Artículo 6º de la presente ley serán sancionadas con suspensión para operar hasta la normalización del fondo de garantía. La sanción se transformará en cancelación de licencia y clausura del local si el fondo no se regulariza en el término de seis (6) meses. En tal caso, se aplicará el saldo del fondo de garantía para indemnizar a los contratos incumplidos.

ART. 14º.- Todo incumplimiento de los artículos 7º y 8º de la presente ley será sancionado con multa de hasta Cien Mil Pesos (\$ 100.000) y suspensión para operar de hasta doce (12) meses.





ART. 15º.- En caso de reincidencia o pacto. convenio o coalición, para evitar o impedir el cumplimiento de las prescripciones establecidas por la presente ley y de las resoluciones que en virtud de ella se dicten, las multas y suspensiones podrán elevarse al quíntuplo.

ART. 16º.- Si como consecuencia de una infracción cometida resultara la obtención de un beneficio ilícito para el infractor o terceros, el importe total de la multa a aplicar será el resultado de incrementar la que le hubiere correspondido normalmente, con un monto igual al beneficio ilícito obtenido por el infractor o terceros, aunque se sobrepase el límite de multa fijado por esta ley para la infracción que se sanciona.

ART. 17º.- La sanción “suspensión de operar” afecta solamente a la contratación de nuevos compromisos, conservándose la obligación de dar total y exacto cumplimiento a los que hubieran sido contratados hasta la fecha en que se tome conocimiento de la sanción impuesta.

ART. 18º.- Las sanciones se aplicarán previo sumario. Se citará al sumariado concediéndole plazo de diez (10) días hábiles, que podrán ampliarse a veinte (20) días hábiles cuando razones de distancia o complejidad del sumario así lo aconsejen, para que presente su defensa y ofrezca las pruebas pertinentes, las que deberán producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes. El organismo de aplicación podrá disponer medidas de prueba para mejor proveer, en cualquier estado del procedimiento. Toda notificación deberá efectuarse personalmente o por telegrama colacionado. En este último caso serán válidas las que se efectúen en el domicilio constituido por el responsable en el Registro de Agentes de Viajes, cualquiera sea quien suscriba la documentación correspondiente.

ART. 19º.- Producidas todas las pruebas, así como las medidas para mejor proveer que se puedan decretar, se cerrará el sumario y se dará vista al interesado por cinco (5) días hábiles improrrogables vencidos los cuales el titular del organismo de aplicación dictará la resolución pertinente.

ART. 20º.- Contra las resoluciones condenatorias recaídas en los sumarios administrativos, podrá interponerse recurso de apelación ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Penal Económico dentro de los cinco (5) días hábiles de notificadas.

En las jurisdicciones donde no se encuentre establecido el fuero en lo Penal Económico, el recurso de Apelación se tramitará ante la Cámara Federal de la jurisdicción del domicilio del demandado.



ART. 21º.- La acción para perseguir el cobro de las multas aplicadas prescribirá al año. El término comenzará a partir de la fecha en que la resolución haya pasado en autoridad de cosa juzgada.

ART. 22º.- Las acciones por infracción a las leyes, decretos y resoluciones que rijan la actividad turística prescribirán a los cinco (5) años, contados desde la fecha de la comisión de la infracción.

ART. 23º.- La prescripción de las acciones para imponer sanción y para hacer efectivas las multas se interrumpe por la comisión de una nueva infracción y por todo otro acto de procedimiento judicial o administrativo.

ART. 24º.- A los efectos de considerar al infractor como reincidente, no se tendrá en cuenta la pena anteriormente impuesta cuando hubiere transcurrido el término de cinco (5) años desde que tal sanción quede firme.

ART. 25º.- El cobro de las multas que se adeuden se efectuará por el procedimiento de ejecución fiscal. ART. 26º.- Las personas que a la fecha de la publicación de la presente ley se encuentren desempeñando alguna de las actividades comprendidas en el Artículo 1º de la presente ley

deberán obtener su licencia dentro de los ciento ochenta (180) días de tal fecha.

ART. 27º.- Modifzcase e1 Artículo 28º de la Ley 14.574, elevándose el monto de las sanciones que allí se indican hasta un máximo de Quinientos Mil Pesos (\$ 500.000).

ART. 28º.- Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro



#### **Anexo 4**

#### **LEY 9.124**

#### **LEY DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA CORDOBA, 6 DE AGOSTO DE 2003**

BOLETIN OFICIAL, 22 DE SETIEMBRE DE 2003

- LEY VIGENTE -

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA  
SANCIONA CON FUERZA DE LEY:

GENERALIDADES

CANTIDAD DE ARTICULOS QUE COMPONEN LA NORMA 0025

TEMA

ACTIVIDADES ECONOMICAS-TURISMO-PROMOCION DEL TURISMO-  
INFRAESTRUCTURA TURISTICA

CAPITULO I.- DISPOSICIONES GENERALES (artículos 1 al 4)

Artículo 1.- LA presente Ley reconoce a la actividad turística de interés prioritario, al tiempo que tiene por objeto el desarrollo integrado de la Provincia como unidad de destino turístico.

Artículo 2.- A los efectos de la presente Ley, entiéndase por turismo al conjunto de actividades originadas por el desplazamiento temporal y voluntario de personas fuera de su lugar de residencia habitual, sin finalidad lucrativa, utilizando para sus gastos recursos no provenientes del centro receptor.

Artículo 3.- SON finalidades fundamentales del sector turismo:

- a) Encauzar su desenvolvimiento organizado, orientando, promoviendo, controlando, y coordinando la actividad turística y su desarrollo;
- b) Incrementar su incidencia en el producto bruto provincial;
- c) Posibilitar la participación en el ejercicio del turismo de todos los sectores sociales;
- d) Proteger y desarrollar el patrimonio turístico en sus aspectos naturales y culturales; y
- e) Proteger y desarrollar los recursos humanos abocados a la actividad turística, la calidad de los servicios y la infraestructura turística.

Artículo 4.- DECLARASE de interés prioritario a las siguientes actividades:

- a) El alojamiento de turistas en todas sus modalidades;
- b) Los eventos que se desarrollen en la Provincia y que por sus características fueren previamente declarados de interés turístico por la Autoridad de Aplicación;



- c) Las actividades que desarrollen los prestadores de servicios turísticos en sus diversas modalidades;
- d) Los planes de ordenamiento territorial, sin perjuicio de las facultades municipales y/o comunales;
- e) Los recursos naturales y culturales susceptibles de ser considerados como atractivos turísticos; y
- f) Los planes de desarrollo y mejoramiento de infraestructura, equipamiento y calidad de los servicios vinculados al ejercicio de la actividad turística.

## CAPITULO II.- OBJETIVOS (artículo 5)

Artículo 5.- SON objetivos de la presente Ley:

- a) Promover el turismo receptivo;
- b) Determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos provinciales, conservando el equilibrio ecológico y social y el patrimonio natural, histórico y cultural de la Provincia;
- c) Propender a mejorar el nivel de vida económico, cultural y social de los habitantes de la provincia;
- d) Optimizar la calidad de los servicios turísticos;
- e) Promover el desarrollo integral del turismo en el territorio provincial, otorgándole oportunidades a las diversas áreas geográficas que lo constituyen con el sentido de unidad turística;
- f) Propiciar los mecanismos para la participación del sector privado y social en el cumplimiento de los objetivos de la presente Ley;
- g) Estimular las múltiples modalidades del turismo, compatibles con las características y condiciones de la oferta de recursos en la Provincia;
- h) Fomentar la conciencia a favor del turismo, mediante la difusión del conocimiento de los recursos disponibles y la realización de campañas educativas;
- e
- i) Posibilitar la participación de todos los sectores sociales en el desarrollo turístico a través de una adecuada capacitación, mediante la incorporación de contenidos específicos y estratégicos de la actividad en la enseñanza formal y la capacitación laboral específica.

## CAPITULO III.- AMBITO DE APLICACIÓN (artículo 6)

Artículo 6.- LA presente Ley se aplicará a:

- a) Los turistas y los prestadores de servicios turísticos en todo el ámbito del



territorio provincial; y

b) Los organismos, entes y/o instituciones públicas, privadas o mixtas que tengan participación en las previsiones y fines de la presente Ley.

#### CAPITULO IV.- AUTORIDAD DE APLICACIÓN Y FUNCIONES (artículos 7 al 8.)

Artículo 7.- LA Autoridad de Aplicación de la presente Ley será la Dirección de Turismo de la Agencia Córdoba Deportes, Ambiente, Cultura y Turismo S.E.M., o el Organismo que en el futuro la reemplace.

Artículo 8.- SON funciones de la Autoridad de Aplicación:

a) Formular y ejecutar las políticas de turismo, de acuerdo a los objetivos de la presente Ley;

b) Formular planes de desarrollo sustentable en los cuales estén contemplados los aspectos sectoriales de interés general y regional, además de la protección de los recursos naturales y culturales de interés turístico, así como los lineamientos prioritarios en materia de infraestructura básica, equipamiento y servicios turísticos en general;

c) Organizar y regular el funcionamiento de los Registros que en materia turística existen en la Provincia; de conformidad con las leyes y decretos que regulan los diversos servicios y actividades turísticas.

d) Ejercer la fiscalización referida al cumplimiento de la presente Ley y leyes vinculadas, pudiendo coordinar con organismos nacionales, provinciales y/o municipales convenios a tal efecto;

e) Diseñar políticas, planes y programas turísticos y asignar el presupuesto anual para el desarrollo de los mismos;

f) Negociar acuerdos de cooperación turística con entes públicos y privados y formar parte de entidades nacionales o internacionales en representación de la Provincia de Córdoba;

g) Participar en la elaboración de planes de obras y servicios públicos con el objeto de proteger y mejorar los recursos turísticos;

h) Participar en el diseño de políticas de seguridad vinculadas al ejercicio de la actividad turística; e

i) Arbitrar los medios necesarios para ejercer la fiscalización de los servicios turísticos que se presten en la provincia, debiendo velar por el cumplimiento de las obligaciones emergentes de la presente Ley, su decreto reglamentario o cualquier otra disposición oficial que se expida conforme a la misma.



## CAPITULO V.- DEL CONSEJO PROVINCIAL DE TURISMO (artículos 9 al 11)

Artículo 9.- CREASE el Consejo Provincial de Turismo, el que estará constituido por representantes de las diversas regiones turísticas de la Provincia reconocidas por el Decreto de regionalización 552/86 y sus modificatorias, o el que en el futuro lo reemplace.

Artículo 10.- EL Consejo Provincial de Turismo tendrá por función principal brindar asesoramiento a la Autoridad de Aplicación de la presente Ley, y participar en aquellas acciones para las cuales sea convocado por dicha Autoridad.

Artículo 11.- LA constitución del Consejo Provincial de Turismo, su estatuto y normas de funcionamiento estarán contemplados en la reglamentación de la presente Ley.

## CAPITULO VI.- DE LOS PRESTADORES (artículos 12 al 14)

Artículo 12.- A los fines de la presente Ley, se entiende por prestador de servicios turísticos a toda persona física o jurídica que proporcione, intermedie o comercialice la prestación de servicios

relacionados con las actividades mencionadas en el Artículo 2 de la presente Ley.

Artículo 13.- LOS prestadores de servicios turísticos deberán cumplir con los requisitos que determine la reglamentación de la presente Ley y los decretos que ordenan las actividades sectoriales en las que se inscribieren.

Artículo 14.- QUIENES se hallen inscriptos en los Registros que en materia turística existen en la Provincia, de conformidad con las leyes y decretos que regulan los distintos servicios y actividades turísticas, gozarán de los beneficios que se contemplen en las políticas y programas que ejecute la Autoridad de Aplicación.

## CAPITULO VII.- DE LA PROTECCION AL TURISTA (artículos 15 al 17)

Artículo 15.- LOS prestadores de servicios turísticos deberán describir claramente en qué consiste el servicio que ofrecen y el modo de prestación. En particular deberán hacer constar de manera fehaciente las medidas de protección a la





integridad física y psíquica de los turistas, así como las garantías para el cumplimiento del servicio ofrecido.

Artículo 16.- LA fijación de tarifas y precios por parte de las empresas turísticas, organismos y/o instituciones públicas, mixtas o privadas, comprendidas en la presente Ley, no podrá diferenciarse en su aplicación entre turistas nacionales y extranjeros, por la prestación de un mismo servicio turístico.

Artículo 17.- ES obligación para las empresas y/o instituciones o entes comprendidos en la presente Ley, dejar constancia pública de lo establecido en el artículo precedente.

#### CAPITULO VIII.- DE LA CAPACITACION (artículo 18)

Artículo 18.- LA Autoridad de Aplicación promoverá las acciones necesarias para mejorar y complementar la enseñanza turística en todos los niveles de la educación formal, propendiendo a la concientización de la población. Asimismo es su obligación promover acciones tendientes a la capacitación laboral de las personas susceptibles de ser empleadas por el sector turístico, en los denominados oficios de base.

#### CAPITULO IX.- DEL FONDO DE PROMOCION TURISTICA (artículos 19 al 20)

Artículo 19.- CREASE el Fondo de Promoción Turística cuya única finalidad es el cumplimiento de los objetivos específicos tendientes a la difusión y promoción de las actividades turísticas de la Provincia de Córdoba.

Artículo 20.- DICHO Fondo estará integrado por los siguientes recursos:

- a) La asignación presupuestaria que se determine anualmente;
- b) Las subvenciones, donaciones, legados y aportes de cualquier naturaleza que se afecten a la Dirección de Turismo de la Agencia Córdoba Deportes, Ambiente, Cultura y Turismo S.E.M.; y
- c) Todo otro recurso que se obtenga a los fines del presente Fondo de Promoción.

#### CAPITULO X.- DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS (artículos 21 al 25)

Artículo 21.- POR las infracciones a la presente Ley la Autoridad de Aplicación queda facultada a aplicar las sanciones de apercibimiento, multa, inhabilitación, clausura y revocatoria o suspensión de la autorización administrativa otorgada, conforme a lo que oportunamente establezca la reglamentación de la presente Ley y/o normas que regulan las actividades turísticas específicas.

Artículo 22.- EL Poder Ejecutivo reglamentará la presente Ley en un plazo de ciento ochenta (180) días, a contar desde su promulgación.



Artículo 23.- INVITASE a los Municipios y Comunas de la Provincia a adherir a la presente Ley.

Artículo 24.- DEROGASE la Ley N. 5457 y toda otra norma que se oponga a la presente.

Deroga a: Ley N. 5.457

Artículo 25.- COMUNÍQUESE al Poder Ejecutivo Provincial.

FIRMANTES

FARRE - FORTUNA

TITULAR DEL PODER EJECUTIVO: DE LA SOTA

DECRETO DE PROMULGACIÓN N. 1470/03



**Anexo 5**

**LEGISLACIÓN SOBRE TURISMO**

Número	Título o Tema	Fecha Sanción	Fecha Publicación	Relaciones
9856	REGISTRO PROVINCIAL DE VISITANTES DE ZONAS DE RIESGO.	10/11/2010	03/12/2010	“COMPLEMENTARIA DE LEY Nro: 8801”
9124	LEY DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA. DEROGACION DE LEY N° 5457.	03/09/2003		“DEROGA A LEY - Nro: 5457”
9059	INTERES TURISTICO PROVINCIAL A INMUEBLES DEL DOMINIO PUBLICO DE USO COMUN CON VALOR PAISAJISTICO, DEPORTIVO, HISTORICO, CIENTIFICO, CULTURAL O AMBIENTAL.	20/11/2002		
8860	ADHESION A LEY NACIONAL N° 25.198. DECLARACION DE INTERES NACIONAL AL TURISMO COMO ACTIVIDAD SOCIOECONOMICA.	05/07/2000	25/07/2000	
8801	REGISTRO PROVINCIAL DE	23/09/1999	19/10/1999	COMPLEMENTARIA DE LEY Nro: 9856”



	PRESTADORES DE SERVICIOS DEL TURISMO ALTERNATIVO			"COMPLEMENTARIA DE LEY Nro: 5457"
<b>8411</b>	APROBACION DE CONVENIO DE COOPERACION DE TURISMO CELEBRADO CON LA COMISION NACIONAL PARA LA PROMOCION Y DESARROLLO DE LA REGION PATAGONICA.	13/09/1994		"COMPLEMENTARIA DE - DECRETO - Nro: 380 año 1994"
<b>7583</b>	MULTAS A INFRACCIONES A LEY N° 6483 REFERENTES A CAMPAMENTOS.	08/10/1987	21/12/1987	"COMPLEMENTARIA DE - LEY - Nro: 6483"
<b>7383</b>	MODIFICACION DE LEY N° 6483.	04/03/1986	30/04/1986	"MODIFICA A - LEY - Nro: 6483"
<b>6483</b>	ACTIVIDADES DE INTERES TURISTICO ESPECIAL.	09/12/1980	16/12/1980	"COMPLEMENTARIA DE - LEY - Nro: 7583"    "MODIFICADA POR - LEY - Nro: 7383"    "COMPLEMENTARIA DE - LEY - Nro: 7232"
<b>5457</b>	LEY DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	27/11/1972	30/11/1972	"DEROGADA POR - LEY - Nro: 9124"    "COMPLEMENTARIA DE - LEY - Nro: 8801"



## Anexo 6

### Análisis de la situación Financiera de la Agencia

Estado de situación Patrimonial:

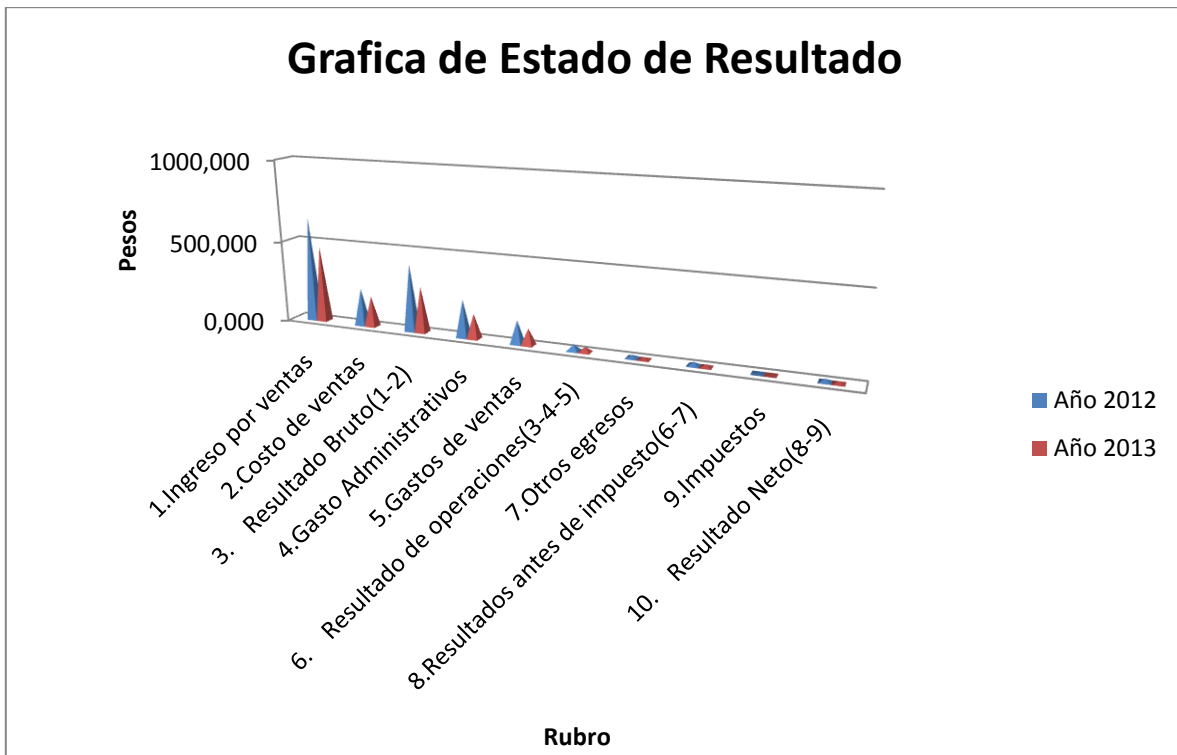
	2012	2013		2012	2013
<b>Activo</b>	<b>277,800</b>	<b>228,605</b>	<b>Pasivo</b>	<b>101,100</b>	<b>171,496</b>
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Caja Bancos	64,300	95,076	Deudas a corto plazo	80,100	132,774
Cuentas por Cobrar	213,500	133,529	Tributos	21,000	38,722
<b>Activo no Corriente</b>	<b>55,800</b>	<b>48,234</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>64,700</b>	<b>11,632</b>
Maquinas	98,300	88,076	Deudas Bancaria		
Deprec.acumulada	(42,500)	(39,842)	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>167,800</b>	<b>93,711</b>
			Capital	150,000	77,361
			Resultados Acumulados	16,784	13,109
<b>Total Activos</b>	<b>333,600</b>	<b>276,839</b>	<b>Total Pasivo +Patrimonio Neto</b>	<b>333,600</b>	<b>276,839</b>



Estado de Resultados:

<b>RUBRO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
1. <i>Ingreso por ventas</i>	637,140	465,342
2. <i>Costo de ventas</i>	(227,100)	(185,791)
<b>3. <i>Resultado Bruto(1-2)</i></b>	<b>410,040</b>	<b>279,551</b>
4. <i>Gasto Administrativos</i>	(230,000)	(150,000)
5. <i>Gastos de ventas</i>	(141,320)	(100,332)
<b>6. <i>Resultado de operaciones(3-4-5)</i></b>	<b>38,720</b>	<b>29,219</b>
7. <i>Otros egresos</i>	(18,300)	(13,432)
<b>8. <i>Resultados antes de impuesto(6-7)</i></b>	<b>20,420</b>	<b>15,787</b>
9. <i>Impuestos</i>	(3,636)	(2,678)
<b>10. <i>Resultado Neto(8-9)</i></b>	<b>16,784</b>	<b>13,109</b>





#### Comentario Financiero:

- La agencia tiene durante los dos años de análisis - la capacidad de generación de utilidades, las cuales han disminuido de manera importante en el 2013.
- Esto se debe a la disminución de las ventas ( punto 1)
- Las utilidades netas se han reducido como proporción de las ventas en casi la mitad en el 2013.
- La conclusión es que la estructura de resultados ha desmejorado en el 2013.

#### Índices Financiero

##### Liquidez

Índice	Formula	Año 2012	Año 2013	Valor recomendado aprox
Liquidez corriente	Activo cte./pasivo cte.	277,800/ 101,100=2.74	228,605/ 171,496=1.33	1,5 a 2
Prueba Acida	Activo cte.-ctas por cobrar/pasivo cte.	277,800- 213,500/ 101,100=0,63	228,605- 133,529/ 171,496=0,55	0,8 a 1,0



**Liquidez corriente**-es la capacidad que tiene la agencia de responder a sus obligaciones en el corto plazo (un año).

**Prueba acida o liquidez seca**-verificar la capacidad de la agencia para cancelar sus obligaciones corriente, pero sin depender de las venta de sus existencias; básicamente con sus saldos en efectivo.(ctas por cobrar, inversiones temporales, algún activo de fácil liquidación)

**Comentario Financiero:**

- La agencia en el año 2013 tiene indicadores de liquidez cte y acida inferior a los valores recomendados.
- En conclusión la agencia disminuyo en el 2013 la capacidad de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

**Rentabilidad**

Índice	Formula	Año 2012	Año 2013	Variación
Rentabilidad económica	Bait/activos totales	38,720/ 333,600=0,11	29,219/ 276,839=0,10	-0,01
Rentabilidad Financiera	Rent Eco * Efecto Apal*Efecto impositivo	0,11*1,17*0,82 =0,10	0,10*2*0,83 =0,16	-0,06

**Efecto Apalancamiento** =  $(BAT_{(2)} / BAIT_{(1)}) * (Activos\ totales / Capitales\ propios)$   
 2012=20,420/38,720 \*333,600/150,000=1,17  
 2013=15,787/28,219 \*276,839/77,361=2

**Efecto Impositivo** =  $BN (3) / BAT(2)$   
 2012=16,784/20,420=0,82  
 2013=13,109/15,787=0,83

**Rentabilidad Económica**-es una medida del rendimiento de los activos, es la capacidad de generar recursos con sus activos totales.

**Rentabilidad Financiera**-es una medida del rendimiento obtenido por los capitales propios, es la capacidad de generar recursos con sus capitales propios.

**Efecto Apalancamiento**-es la capacidad de endeudamiento de la empresa.

**Efecto Impositivo**- el tanto por ciento que le queda a la empresa después de pagar los impuestos.

**Comentario Financiero:**

- Se genera un buen ingreso y rápido por lo que cuenta de manera permanente y holgada con recursos monetarios para atender sus



obligaciones, pero no gana lo suficiente, su economía no está bien en el año 2013 porque disminuye su utilidad.

**BN=beneficio neto.**

**BAT=Beneficio antes de impuesto.**

**BAIT=Beneficio antes de intereses e impuestos.**

### Endeudamiento

Índice	Formula	Año 2012	Año 2013	Valor recomendado
Endeudamientos sobre activos totales	Total de Pasivo/total de activo	165,800/ 333,600=0,49	183,128/ 276,839=0,66	2
Grado de endeudamiento	Corto plazo pas. cte/pat.neto	101,100/167,800 =0,60	171,496/93,711 =1,83	0,5
	Largo plazo pas. No cte/pat.neto	64,700/167,800 =0,38	11,632/93,711 =0,12	
Endeudamiento de apalancamiento	Total de pasivo/patrimonio neto	165,800/167,800 =0,98	183,128/93,711 =1,95	No mayor a 1

**Endeudamiento sobre activos totales**-permite determinar el nivel de autonomía financiera, cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento.

**Grado de endeudamiento**-mide la relación que existe entre el importe de los fondos propio con relación a las deudas que mantiene tanto en largo plazo como en el corto plazo.

**Endeudamiento de apalancamiento**-mide la relación entre las deudas y los recursos propios; el valor ideal sería por debajo de 50%.

### Comentario Financiero:

- Hay una autonomía financiera por parte de la empresa que puede sostener sus obligaciones.



- El riesgo es un poco alto con respecto a las deudas a corto plazo en el año 2013 y la financiación obedece a terceros, al largo plazo se mantiene dentro de los parámetros.

## Productividad

Índice	Formula	Año 2012	Año 2013
Gestión del exigible (veces)	Ventas al crédito/ S.I.Cuentas p.cobrar + SF. Cuentas por cobrar	450,000/ 95,430+ 133,529 /2= 3,11	597,000/ 95,430 +213,500 /2 = 3,86
	/2 PPC = 360 / GE (días)	115 días	93 días
Gestión de pago (veces)	Compras/ S.I.Cuentas p.pagar + SF. Cuentas p.pagar /2	432,000/ 74,080+132,774 /2= 4,17	380,000/ 74,080+88,400 /2=3,21
	PPP = 360 / GP (días)	86 días	112 días

Datos adicionales (de registros contables auxiliares)

Rubro	Año 2010	Año 2012	Año 2013
Ventas al crédito		450,000	597,000
Compras al crédito		432,000	380,000
Cuentas por cobrar	95,430		
Cuentas por pagar	74,080		
Políticas de cobranza	90 días		
Cuentas de pago	120 días		

**Gestión del exigible**-mide la rapidez con la cual ciertos activos se convierten en entrada de efectivo (cuentas por cobrar).



**Gestión de pago-**mide la rapidez con la cual ciertos pasivos se convierten en salidas de efectivo (cuentas por pagar).

**Comentario Financiero:**

- La gestión de cobranza expresa en el 2013 una disminución de 22 días comparada con el año anterior, pasando a tener un periodo de cobranza de 3 días más que la política establecida en la agencia.
- La gestión de pagos expresa en el 2013 un aumento de 26 días comparado con el año anterior, manteniéndose dentro de la política establecida de la agencia.

**Anexo 7**

Página Web [http://www.intersindical.com/pdf/IRAM\\_ISO9001.pdf](http://www.intersindical.com/pdf/IRAM_ISO9001.pdf) por ser tan extenso el documento.