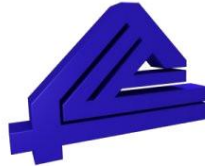




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIA Y
LIDERAZGO DE OCÉANO AZUL EN EMPRESA DE
TURISMO – CONTEXTO COVID 19**

Autor: María Lucrecia González Forastier

Director de Tesis: Roberto Guidek

Posadas (AR), DICIEMBRE, 2022

MARÍA LUCRECIA GONZALEZ FORASTIER

MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIA Y LIDERAZGO DE OCÉANO AZUL EN
EMPRESA DE TURISMO – CONTEXTO COVID 19

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título de
Magister ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Posadas (AR), DICIEMBRE 2022

MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIA Y LIDERAZGO DE OCÉANO AZUL
EN EMPRESA DE TURISMO – CONTEXTO COVID 19

MARÍA LUCRECIA GONZÁLEZ FORASTIER

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), DICIEMBRE 2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quien pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: María Lucrecia González Forastier

Firma:

Fecha: 05/12/2022

AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecer a las empresas de Turismo que han sido fundamentales para el cierre de ésta Tesis, Angra Turismo, María & María, Carlota Stockar, El viaje de tu Vida, a la Presidenta de la Asociación Misionera de Agencia de Turismo (AMAT) Sandra Lezcano y al Dueño de Ideas del Norte SRL, Fernando Ariel Clavero que en época de pandemia y viviendo en otro país tuvo la gentileza y el tiempo para hacer que esta tesis sea posible. Otorgando sin problemas los datos de la empresa.

Igualmente, a todo el equipo de trabajo de ese momento de El Jesuíta Agencia de Viajes y La Clave Sabores del Mundo por dar su tiempo y con buena predisposición contestar las encuestas y entrevistas.

Quiero agradecer enormemente a mi director de Tesis Roberto Guidek por su paciencia, disposición y palabras de aliento a lo largo de éstos años.

Gracias a Matías mi compañero de vida por estar innumerables fin de semanas firme al lado mío mientras redactaba y corregía datos, dándome su apoyo incondicional.

Gracias a mis padres, pilares fundamentales en mi educación. -

RESUMEN

Esta Tesis tiene como objetivo analizar estrategias y liderazgo de océano azul en empresas del sector de turismo de la Ciudad de Posadas, tomando a una de ellas como estudio de caso en contexto de crisis Covid-19 y quiebre del turismo, es un estudio transversal realizado en un momento determinado. Son de vital importancia para el caso los conceptos de océano azul y herramientas analíticas como curva de valor, mapa de pioneros, emigrantes y colonos y cuadro del liderazgo de océano azul, definidos y creados por Kim y Mauborgne (2017). Se realizaron entrevistas a los dueños y empleados de las empresas así como encuestas a consumidores para determinar las estrategias utilizadas por las empresas referentes del rubro analizado y a través de un método de análisis por conveniencia, no probabilístico se formuló el Método de Diagnostico de Estrategia y de Liderazgo de Océano Azul, también expuesto en el 7° Congreso Latinoamericano de Administración y 10° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní (ConLAd 2021) como avance de tesis en formato de Póster. Se establece en el trabajo que la lógica detrás del océano Azul es que la modificación de las fronteras de su sector no tiene que ver con la innovación tecnológica si no que está vinculada a lo que los compradores valoran y al igual que otros Océanos Azules, fue creada dentro de una Unidad de Negocio de la empresa tomada como estudio de caso, pensando en el producto o servicio que se ofrece, como una Innovación de Valor y en el mismo sentido, se comprueba el Liderazgo de Océano Azul con efecto derrame al capital humano.

Palabras claves: estrategias, océano azul, liderazgo, turismo, covid -19

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	15
Propósito	15
Problema: Quiebre del Mercado Turístico por Covid-19.	16
Hipótesis	17
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Metodología	18
Aporte	19
Breve estructura de la tesis	20
CAPÍTULO I : MARCO TEÓRICO	21
1.1. Marco Referencial: Antecedentes	21
1.1.1. Turismo en Argentina antes de Pandemia Covid -19	21
1.1.2. Turismo en Misiones antes de Pandemia Covid -19	24
1.1.2.1. Cataratas del Iguazú- Una de las 7 Maravillas del Mundo año 2011	25
1.1.3. Turismo en el mundo durante Pandemia Covid -19	26
1.1.4. Turismo en Argentina Durante Pandemia Covid -19	27
1.1.5. Turismo en Misiones Durante Pandemia Covid-19	29
1.1.6. Innovación en el Sector Turístico	30
1.2. Marco Conceptual	39
1.2.1. Estrategia de Océano Azul	39
1.2.1.1. Principios de la Estrategia de Océano Azul	39
1.2.1.1.1. Innovación de Valor:	39
1.2.1.1.2. El Proceso Justo	40
1.2.1.1.3. Implicación	41
1.2.1.1.4. Explicación	41
1.2.1.1.5. Claridad de Expectativas:	41
1.2.1.2. Creación de un nuevo espacio de mercado	41
1.2.1.3. Cuadro Estratégico:	44
1.2.1.4. Cuatro Barreras a la Ejecución,	44
1.2.1.4.1. Cognitiva	44
1.2.1.4.2. Recursos	45
1.2.1.4.3. Motivacionales	45

1.2.1.4.4. Políticas	45
1.2.2. Liderazgo del Océano Azul	47
1.2.2.1. Diferencias con el enfoque tradicional:	47
1.2.2.1.1. Focalización en actos y actividades	47
1.2.2.1.2. Conexión con las realidades del mercado	47
1.2.2.1.3. Distribución del liderazgo	48
1.2.2.2. Pasos para poner en práctica el Liderazgo del Océano Azul:	48
- Trampa N° 1	50
- Trampa N° 2	51
- Trampa N° 3	51
- Trampa N° 4	51
- Trampa N° 5	51
- Trampa N° 6:	52
1.2.3. Inteligencia Emocional e Inteligencia Social	52
1.2.3.1. Inteligencia Emocional	53
1.2.3.2. La mente racional	53
1.2.3.3. La mente emocional	53
1.2.5. Estrategias para la creatividad	56
1.2.6. Herramientas Analíticas	57
1.2.6.1. Curva de valor	57
1.2.6.3. Esquema de las 6 vías	59
1.2.6.4. Esquema de las 4 acciones	59
1.2.6.5. Mapa de Utilidad del Comprador	59
1.2.6.6. Banda de Precios del grueso del Mercado Objetivo	60
1.2.6.8. Cuadro Estratégico	61
1.2.6.9. Liderazgo del punto crítico	62
1.2.7.10. Cuadro del Liderazgo	63
1.3. Modelo de Diagnóstico	65
1.3.1. Escala de Likert:	65
1.3.2. Pasos para construcción de la escala:	66
1.3.2.1. Resultados:	67
CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	69
2.1. Metodología	69
2.1.1. Delimitación temática	69

2.1.1.1. Nacimiento de las empresas El Jesuita – Agencia de Viajes – Ideas del Norte S.R.L; María &María; Guaraní Viajes y Turismo; Carlota Stockar y El Viaje de tu Vida.	69
2.1.1.2. Empresas de Turismo, clasificación de las Unidades de Negocios:	71
2.1.1.2.1. El Jesuita Agencia de Viajes	71
2.1.1.3. Actividades de Apoyo	72
2.1.1.4. Análisis de medios de comunicación de las empresas	73
2.1.1.4.1. Redes Sociales en las Empresas referentes de Agencia de Viajes	74
2.1.2. Clasificación metodológica de la investigación	77
2.1.3. Instrumentos	78
2.1.3.1. El registro de observación simple	78
2.1.3.2. Observación no participante	79
2.1.3.3. Observación participante	79
2.1.3.4. Cuestionario	79
2.1.3.5. Guía de entrevista	79
2.1.3.6. Test o pruebas estandarizadas	79
2.1.4. Tratamiento de la Información	79
2.1.5. Técnicas de Recolección de Datos:	80
2.1.5.1. Fuentes primarias:	80
2.1.5.1.1. Entrevista Presidente de la Asociación Misionera de Agencias de Viajes	80
2.1.5.1.2. Entrevista Agencia Carlota Stockar	80
2.1.5.1.3. Entrevista a María & María	80
2.1.5.1.4. Entrevista de Guaraní Turismo – Angra Turismo	80
2.1.5.1.5. Entrevista El Viaje de tu Vida	80
2.1.5.1.6. Entrevista Ideas del Norte:	81
Entrevista con el Dueño de la Empresa Ideas del Norte S.R.L.,	81
2.1.5.1.7. Entrevista con la Gerente General de la Empresa El Jesuita	81
2.1.5.1.8. Encuesta al público en general	82
2.1.5.1.9. Encuesta a emprendedoras	83
2.1.5.1.10. Encuesta a Influencer y encargado de Comercialización y Marketing	83
2.1.5.1.11. Encuesta a trabajadores de la empresa	83
2.1.6. Observación	84
2.1.7. Diseño del muestreo	84
2.1.8. Instrumentos de Recolección de Datos	85
2.2. Herramientas Utilizadas	87

2.2.2.1.	Resumen de Procesos en el Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul	89
2.2.3.	Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul	90
2.2.3.1.	Tabla de Puntaje de Océano Azul	90
2.2.3.3.1.	Resultados parciales por factores	91
2.2.3.3.2.	Tabla Resumen Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul	91
2.2.4.	Método de Diagnóstico – Liderazgo de Océano Azul en Ideas del Norte S.R.L.	92
2.2.4.1.	Tabla de Puntaje de Océano Azul	92
2.2.4.2.	Tabla de Respuestas	93
2.2.4.3.	Plantilla de Diagnóstico de Liderazgo de Océano Azul	93
2.2.4.4.	Tabla Resumen Diagnóstico de Liderazgo de Océano Azul	93
2.2.4.5.	Resultado de dimensión	93
2.3.	Especificación del Objeto de Estudio	94
2.3.1.	Definición del Objeto de Estudio	94
2.3.2.	Unidad de Análisis	94
2.3.3.	Unidad Geográfica	94
2.3.4.	Operacionalización de los Factores Considerados Claves	94
2.3.4.1.	Objetivo Específico N°1	96
2.3.4.2.	Objetivo Específico N°2	97
2.3.4.3.	Objetivo Específico N°3	98
2.3.4.4.	Objetivo Específico N°4	99
2.3.5.	Análisis y Presentación de los Resultados	100
2.3.5.1.	Caracterización de las Empresas referentes del Turismo	100
	Entrevista a la presidente de la Asociación Misionera de Agencias de Turismo (AMAT)	100
	Agencia Carlota Stockar (Laser S.R.L.)	101
	Agencia Guaraní Turismo/ Angra Turismo	101
	Agencia El Viaje de Tu Vida	102
	María & María	102
2.3.5.2.	Caracterización de la Empresa Ideas del Norte	103
2.3.5.3.	Cuadro de Lógicas Estratégicas de las empresas	106
2.3.5.5.	Curva de Valor de las Empresas de Turismo	109
2.3.5.6.	Estrategia de Océano Azul	113
2.3.5.6.1.	Curva de Valor – El Jesuita Agencia de Viajes- El Viaje de Tu Vida – María &María	113

2.3.5.6.2. Análisis de la Curva de El Jesuita - El Viaje de tu Vida Antes de Covid 19 y la curva de Valor de El Jesuita Agencia de Viajes – La Clave Sabores del Mundo – Después de Covid 19.	114
2.4. Resultados de las Encuestas a los Consumidores	117
2.4.1.Resultado de las Encuestas a los Empleados respecto a la actividad del líder	125
2.4.2. Resultado de la Encuesta al Influencer – Alejandro Uriarte	132
2.4.3. Resultado de la Encuesta a las emprendedoras	133
2.5. Diagnóstico de la Estrategia de Océano Azul	134
2.5.1. Factores Considerados claves del Sector	134
2.5.3. Mapa de Pioneros, Inmigrantes y Colonos	136
2.5.4. Mapa de Utilidad del Comprador – El Jesuita Agencia de Viajes	137
2.5.4.1. Curva de Valor de El Jesuita Agencia de Viajes- La Clave Sabores del Mundo – Antes y Durante Covid-19	139
2.6. Liderazgo de Océano Azul	140
2.6.1. Método de Diagnóstico – Liderazgo de Océano Azul en Ideas del Norte S.R.L.	140
2.5.2. Cuadro del Liderazgo del Futuro – Ideas del Norte S.R.L. Antes y Durante Covid – 19	142
PROPUESTA	145
RECOMENDACIONES	153
NUEVOS LINEAMIENTOS PARA FUTURA INVESTIGACIÓN	154
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXO 1: ENTREVISTAS	163
ANEXO 2: ENCUESTAS	185
RESULTADOS ENCUESTA CONSUMIDORES	194
ANEXO 3: PLANTILLAS MÉTODO DE DIAGNOSTICO DE ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL	230
	230
ANEXO 4: PLANTILLAS DE DIAGNÓSTICO – ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL	232
ANEXO 5: PLANTILLAS MÉTODO DE DIAGNOSTICO LIDERAZGO DE OCÉANO AZUL	242
ANEXO 6: PLANTILLAS DE DIAGNÓSTICO – LIDERAZGO DE OCÉANO AZUL	243
ANEXO 7: ESTADÍSTICO	251
ANEXO 8. RESUMEN DE NORMAS	258
ANEXO 9: FIGURAS	286

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	40
Tabla 2	43
Tabla 3	46
Tabla 4	67
Tabla 5:	76
Tabla 6	85
Tabla 7	85
Tabla 8	86
Tabla 9	87
Tabla 10	91
Tabla 11	92
Tabla 12	107
Tabla 13	108
Tabla 14	109
Tabla 15	112
Tabla 16	118
Tabla 17	131
Tabla 18	136
Tabla 19	142

INDICE DE FIGURAS

Figura1	58
Figura2	59
Figura3	60
Figura4	60
Figura5	61
Figura6	63
Figura7	64
Figura 8	89
Figura9	95
Figura 10 :	96
Figura11	97
Figura12	98
Figura13	99
Figura14	110
Figura15	113
Figura 16	116
Figura17	137
Figura18	138
Figura19	140
Figura20	143
Figura 21	144
Figura 22:	146

INDICE DE FIGURAS A

Figura A 1	286
Figura A 2	286
Figura A 3	287
Figura A 4	287
Figura A 5	288
Figura A 6	288
Figura A 7	289
Figura A 8	289
Figura A 9	290
Figura A 10	290
Figura A 11	291
Figura A 12	291
Figura A 13	292
Figura A 14	292
Figura A 15	293
Figura A 16	293
Figura A 17	294
Figura A 18	294
Figura A 19	295
Figura A 20	295
Figura A 21	296
Figura A 22	296
Figura A 23	297
Figura A 24	298
Figura A 25	298
Figura A 26	299
Figura A 27	299
Figura A 28	300
Figura A 29	300
Figura A 30	301
Figura A 31	301
Figura A 32	302
Figura A 33	302
Figura A 34	303
Figura A 35	304
Figura A 36	305
Figura A 37	305
Figura A 38	306
Figura A 39	306
Figura A 40	307
Figura A 41	308
Figura A 42	308
Figura A 43	309
Figura A 44	309
Figura A 45	310

Figura A 46.....	310
Figura A 47.....	311
Figura A 48.....	311
Figura A 49.....	312
Figura A 50.....	312
Figura A 51.....	313
Figura A 52.....	313
Figura A 53.....	314
Figura A 54.....	315
Figura A 55.....	315
Figura A 56.....	316
Figura A 57.....	316
Figura A 58.....	317
Figura A 59.....	317
Figura A 60.....	318
Figura A 61.....	319
Figura A 62.....	319
Figura A 63.....	320

INDICE DE FIGURAS E

Figura E 1	251
Figura E 2	251
Figura E 3	252
Figura E 4	252
Figura E 5	253
Figura E 6	253
Figura E 7	254
Figura E 8	254
Figura E 9	255
Figura E 10	255
Figura E 11	256
Figura E 12	256
Figura E 13	257

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	117
Gráfico N° 2	118
Gráfico N° 3	119
Gráfico N° 4	119
Gráfico N° 5	120
Gráfico N° 6	120
Gráfico N° 7	121

Gráfico N° 8	121
Gráfico N° 9	122
Gráfico N° 10	122
Gráfico N° 11	123
Gráfico N° 12	123
Gráfico N° 13	124
Gráfico N° 14	125
Gráfico N° 15	125
Gráfico N° 16	126
Gráfico N° 17	126
Gráfico N° 18	127
Gráfico N° 19	128
Gráfico N° 20	128
Gráfico N° 21	129
Gráfico N° 22	130
Gráfico N° 23	130
Gráfico N° 24	131
Gráfico N° 25	132
Gráfico N° 26	194
Gráfico N° 27	194
Gráfico N° 28	195
Gráfico N° 29	195
Gráfico N° 30	195
Gráfico N° 31	196
Gráfico N° 32	196
Gráfico N° 33	196
Gráfico N° 34	197
Gráfico N° 35	197
Gráfico N° 36	197
Gráfico N° 37	198
Gráfico N° 38	198
Gráfico N° 39	198
Gráfico N° 40	199
Gráfico N° 41	199
Gráfico N° 42	199
Gráfico N° 43	200
Gráfico N° 44	200
Gráfico N° 45	201
Gráfico N° 46	201
Gráfico N° 47	201
Gráfico N° 48	201
Gráfico N° 49	202
Gráfico N° 50	202
Gráfico N° 51	203
Gráfico N° 52	203
Gráfico N° 53	203
Gráfico N° 54	204

Gráfico N° 55	204
Gráfico N° 56	204
Gráfico N° 57	205
Gráfico N° 58	205
Gráfico N° 59	205
Gráfico N° 60	206
Gráfico N° 61	206
Gráfico N° 62	206
Gráfico N° 63	207
Gráfico N° 64	207
Gráfico N° 65	207
Gráfico N° 66	208
Gráfico N° 67	208
Gráfico N° 68	210
Gráfico N° 69	211
Gráfico N° 70	212
Gráfico N° 71	212
Gráfico N° 72	212
Gráfico N° 73	213
Gráfico N° 74	213
Gráfico N° 75	213
Gráfico N° 76	214
Gráfico N° 77	214
Gráfico N° 78	214
Gráfico N° 79	215
Gráfico N° 80	215
Gráfico N° 81	215
Gráfico N° 82	216
Gráfico N° 83	216
Gráfico N° 84	216
Gráfico N° 85	217
Gráfico N° 86	217
Gráfico N° 87	217
Gráfico N° 88	218
Gráfico N° 89	218
Gráfico N° 90	218
Gráfico N° 91	219
Gráfico N° 92	219
Gráfico N° 93	219
Gráfico N° 94	220
Gráfico N° 95	220
Gráfico N° 96	220
Gráfico N° 97	221
Gráfico N° 98	221
Gráfico N° 99	221
Gráfico N° 100	222
Gráfico N° 101	222

Gráfico N° 102	223
Gráfico N° 103	223
Gráfico N° 104	224
Gráfico N° 105	224
Gráfico N° 106	224
Gráfico N° 107	225
Gráfico N° 108	225
Gráfico N° 109	226
Gráfico N° 110	226
Gráfico N° 111	226
Gráfico N° 112	227
Gráfico N° 113	227
Gráfico N° 114	228
Gráfico N° 115	228

INTRODUCCIÓN

Propósito

Considerando el impacto que las personas ejercen sobre las organizaciones ya que como lo mencionan Kameta *et al.* (2019) con la nueva era de la información, éstas se han vuelto más exigentes y han creado nuevas necesidades que antes no se tenían previstas, lo que ha provocado que las teorías clásicas no sean suficientes en la actualidad, puesto que están enfocadas en la eficiencia de la producción.

Éstas necesidades en el sector turístico, que es el ámbito de las empresas en estudio se tornan vitales porque son el sector con mayor capacidad de resiliencia, el sector económico más humano y uno de los mayores generadores de empleo, existiendo múltiples actores que se benefician con el turismo, Bayona, N.(2020).

La Provincia de Misiones, se posiciona como uno de los principales puntos turísticos de Argentina con la Ciudad de Puerto Iguazú y sus imponentes Cataratas como estandarte natural de todo lo que la Provincia puede ofrecer tanto al Turismo vacacional como de Eventos y Congresos.

En el Contexto Covid -19, como lo señalan Ferrero *et al.* (2020) “las empresas en todo el mundo se enfrentaron a cierres, destrucción de capitales específicos asociados al Know-How y emprendurismo”, es por esto que, los empresarios del mundo en general han tenido que dar rienda a su mentalidad emprendedora y determinación para poder afrontar esta crisis mundial, buscando como solución la innovación y creatividad con el fin de mantenerse activos y transformar sus empresas para atender la nueva demanda, producto de la emergencia sanitaria, Chaparro y Sierra (2021).

Chiavenato (2006) establece que “el recurso humano es el principal valor de la organización, para él las relaciones interpersonales, el comportamiento humano y la reflexión son la clave de una organización innovadora”, Drucker (1999) determina que “el líder debe potenciar las cualidades de los miembros de la empresa y de todos los equipos de trabajo”.

En el mismo sentido Kim y Mauborgne (2017) afirman que “La estrategia del océano azul es conocida por empresas de todo el mundo porque se ocupa del reto al que todos los directivos, independientemente del país o del sector de actividad que se encuentren tienen que afrontar, esto es como crear nuevos espacios de mercado”. (p.9) Es una herramienta de gestión que permite según los autores pasar de una economía de producción a otra basada en

conocimiento que se dá cuando la gente coopera voluntariamente y a la vez impulsa el rendimiento haciendo que los individuos compartan su conocimiento y apliquen su creatividad.

Los autores exponen, además, que cuando las empresas están dispuestas a cuestionar la orientación emocional o funcional de sus sectores suelen encontrar un nuevo espacio de mercado, para Kim y Maubornge los sectores orientados funcionalmente deben agregar emoción para encontrar nueva demanda y al mismo tiempo los sectores emocionales ofrecen más accesorios que elevan el precio, beneficiando a ambas partes.

Argentina y por ende Misiones no fue la excepción a la crisis y sin perder de vista el contexto de Covid-19, donde el sector turístico fue uno de los sectores más afectados pero que hoy con las fronteras abiertas, va recuperando el ritmo de crecimiento previo a la misma. La tesis busca determinar cómo se encontraban las empresas cuando comienza la crisis de Covid-19 y de qué manera las empresas referentes del sector se adecuaron al contexto de crisis Covid-19 y si para ello utilizaron herramientas y conceptos de Océano Azul en base a estudios de Kim y Mauborgne (2017), tomando como caso de estudio aquella que se diferencia del resto, explorando además la nueva lógica de las organizaciones en relación a la innovación y creatividad, tanto de los emprendedores como de los ceo de las organizaciones, los cuales según Braidot (2010) poseen suficiente inteligencia como para motivar, implementar y crear nuevos productos y servicios con un alto valor para los clientes y empleados de la organización.

Problema: Quiebre del Mercado Turístico por Covid-19.

Las empresas de Agencias de Viajes en general y específicamente Ideas del Norte S.R.L. y sus cuatro Unidades de Negocios, Carlota Stockar (LACER S.R.L.), Turismo Guaraní S.R.L. (Angra Turismo), El viaje de tu Vida y María & María, constituyen empresas referentes en sus ámbitos de actuación, misioneras, reconocidas en la región y que tras su previsión de un excelente año 2020 en materia de Turismo, vieron derrumbarse sus ingresos al declararse un Receso Escolar Sanitario en todos los niveles del Sistema Educativo Provincial, el 13 de Marzo de 2020, sumado al Decreto de Necesidad y Urgencia firmado por el Presidente de la Nación Argentina por medio del cual a partir de las cero horas del 20 de marzo de 2020, se declaraba el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) en Argentina, cortando todo paso fronterizo dentro de la Provincia, entre Provincias e Internacionalmente. La causa

fue la llegada al país de la temida Pandemia Covid -19 que lleva aproximadamente cinco millones de muertos en el mundo y las cifras continúan subiendo.

En Argentina, el primer caso de Covid -19 dentro de nuestras fronteras se confirmó el 3 de marzo de 2020 y a partir de allí, los gobiernos en todos sus estratos, Nacional, Provincial y Municipal han librado una batalla tanto sanitaria como económica para evitar los efectos tan indeseados que con lleva ésta Pandemia. Entonces, en contexto de Pandemia Covid -19, nos preguntamos, ¿Las empresas referentes de Agencias de Viajes de turismo se encontraban nadando en estrategias de Océano Rojo? ¿Cómo Pudieron reestructurar sus negocios para enfrentar los cambios que trajo la Pandemia Covid-19 según los fundamentos de Kim y Mauborgne (2017)? ¿Cuáles fueron las estrategias aplicadas por la Unidad de Negocios en particular y por el líder en particular frente al cambio acontecido?

Hipótesis

- Las Empresas dedicadas al sector de Agencias de Turismo de la Ciudad de Posadas se encontraban interactuando dentro de Estrategias de Océano Rojo al momento de la irrupción de la Pandemia de Covid-19.
- La Unidad de Negocios El Jesuita- Agencia de Viajes, aplicó estrategias de Océano Azul para reestructurar su mercado al crear La Clave Sabores del Mundo.
- En la Empresa Ideas del Norte S.R.L. se encuentra señales de Liderazgo de Océano Azul y se establece un Método de Diagnóstico sobre el Liderazgo encontrado.

Objetivos

Objetivo General: Analizar estrategias y Liderazgo de Océano Azul para empresas dedicadas al turismo, mediante el estudio de caso de Ideas del Norte S.R.L y sus Unidades de Negocios para identificar si las empresas se adecúan al contexto de crisis Covid-19 utilizando los factores fundamentales definidos por Kim y Mauborgne (2017).

Objetivos Específicos

- Analizar las herramientas de Océano Azul y describir a las empresas referentes de Agencias de turismo de la Ciudad de Posadas.
- Analizar el comportamiento de la Empresa Ideas del Norte S.R.L. durante el contexto Covid-19 respecto a su competencia.

- Formular un Método de Diagnostico a través de Herramientas de Océano Azul para establecer si la Empresa utilizó estrategias de Océano Azul al crear La Clave Sabores del Mundo y si el dueño de la misma posee Liderazgo de Océano Azul.

- Proponer mejoras

Metodología

Clasificación: Según la Variable tiempo: Estudio transversal, se realiza en un momento determinado.

Según el Plano Epistemológico:

- Según sus Objetivos intrínsecos: Descriptiva – Explicativa: se describió un conjunto de datos, tratando de establecer relaciones causa -efecto.
- Según sus Objetivos extrínsecos: Aplicada: ya que se trató de conocer aspectos sobre situaciones concretas de las empresas en contexto Covid -19.

Según Enfoque Metodológico

- Cualitativa y Cuantitativa: se utilizó encuestas por conveniencia, para determinar la posición de las demás empresas del Sector reconocidas a nivel provincial e internacional, recopilación de datos existentes, análisis de documentos y textos relacionados con el tema, también se realizó una observación participante sobre los líderes de las Organizaciones tomada como estudio y cómo los líderes influyeron en la motivación de los empleados del Jesuíta Agencia de Viajes y Turismo y una Observación No Participante sobre las demás empresas del Sector, María & María, El Viaje de tu Vida, Carlota Stockar y Guaraní Viajes, para realizar las Curvas del Sector, Antes y Después de Covid-19.

Según las fuentes a Utilizar:

- Bibliográficas:
- a) Fuentes Primarias:
- Entrevista a través de Videollamada de Whatsapp con el dueño de la empresa, radicado en Encarnación Paraguay. Fernando Ariel Clavero.
- Entrevista de manera personal a la dueña de la Agencia de Viajes Guaraní (Angra Turismo) Sandra Lezcano.

- Entrevista a la presidenta de la Asociación Misionera de Agencias de Viajes (AMAT) Sandra Lezcano
- Entrevista a través de llamada telefónica a personal del staff de la empresa Carlota Stockar (LASER S.R.L.), Victoria Dadea.
- Entrevista en las oficinas de la Agencia María & María de manera presencial, a personal del staff, Ana Gil Navarro
- Entrevista a través de mail, mensajes de whatsapp a personal del staff de El Viaje de tu Vida, Karina Bogado y Silvana.
- Entrevista a la Gerente General de El Jesuita – Agencia de Viajes – Modalidad Presencial. Verónica Silva
- Encuesta a Emprendedoras: 2 emprendedoras que surgieron en pandemia.
- Entrevista – Encuesta a Influencers: Alejandro Uriarte, también trabajador de la empresa bajo análisis
- Encuesta a trabajadores de la empresa: 3 personas que fueron seleccionados por el Gerente de la empresa para contestar, formato anónimo.
- Encuesta al Público en General. 45 personas contestaron la encuesta sobre su elección en materia de turismo antes y después de Covid-2019, se les preguntó específicamente sobre empresas del Sector que a priori serían competencia de El Jesuita, a Saber María & María, Carlota Stockar, El Viaje de tu Vida, Guaraní Viajes y Turismo. Con las respuestas se realizó la construcción de datos.
- b) Fuentes Secundarias: Tesis. Reservorios de Universidades. Insead Blue Ocean Strategy Institute. Papers. Artículos periodísticos y páginas webs y redes sociales de las empresas del Sector de Agencia de Viajes.
- Investigación de Campo: Análisis del comportamiento de 5(cinco) agencias de turismo referentes de la Ciudad de Posadas y Estudio de caso en Ideas del Norte S.R.L. y sus cuatro Unidades de Negocios: El Jesuita – Agencia de Viajes-Transporte; La Clave Sabores del Mundo; Complejo Iguazú; Hotel Boutique en Encarnación – Paraguay, es un análisis por conveniencia, no probabilístico y se aplicó al método de estudio.

Aporte

Se analizan las estrategias utilizadas por las empresas referentes de Agencias de Turismo de la Ciudad de Posadas, según los fundamentos y herramientas basadas en estudios de Kim y

Mauborgne, analizando el sector de las mismas y entre ellas con el fin de tomar aquella que se comporta diferente al resto.

Se establece así un método de diagnóstico de Estrategias de Océano Azul en la empresa tomada como caso de estudio El Jesuita – Agencia de Viajes y La Clave Sabores del Mundo para establecer la existencia o no de Liderazgo de Océano Azul en Ideas del Norte, de manera de que la Empresa, su dueño, directivos y empleados conozcan mejor su potencial y les permita transitar la Pandemia Covid-19 y Post Covid -19 de manera eficiente y salir fortalecidos de la misma para enfrentar la nueva normalidad.

Lo rico del aporte de éste Método de diagnóstico tanto de estrategia de océano azul como de Liderazgo de Océano azul, es que puede ser normalizado y ser utilizado para el diagnóstico de las demás empresas del mismo rubro como ser María & María, El Viaje de tu Vida, Guaraní Viajes y Turismo (Angra Turismo), Carlota Stockar y así mejorar las fronteras del Sector.

Breve estructura de la tesis

En el presente trabajo de acreditación de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios, se dispuso a dividirla en un apartado y tres importantes capítulos.

En el primer apartado se encuentra la introducción del caso para el Método de Diagnostico de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul en Empresa de Turismo – Contexto Covid 19, establecimiento del problema, hipótesis, objetivos, metodología utilizada y el aporte de la investigación.

En el Capítulo I se explica el marco teórico y conceptual, así como el diseño metodológico con el fin de lograr los objetivos propuestos y los resultados de la investigación.

En el marco teórico, se exponen todos los conceptos que han sido útiles y de vital importancia para la prosecución de los objetivos propuestos del trabajo, los antecedentes del turismo en Argentina y de la Provincia de Misiones antes de Covid-19 y Durante Covid -19, así como diversas investigaciones que han utilizado herramientas, conceptos y diagnósticos de Estrategia de Océano Azul.

En el marco conceptual se exhiben los conceptos básicos utilizados en la tesis que subyacen la investigación como la Estrategia de Océano Azul, así como las herramientas utilizadas y explicación de cada una de ellas, se hará lo propio con los conceptos de Liderazgo de Océano Azul, conceptos ligados al neuromanagement y a la creatividad.

En el Modelo de Diagnóstico se describe la empresa tomada para el estudio y la caracterización de cada una de sus Unidades de Negocios, así como una descripción de las demás Agencias de Viajes referentes de la Ciudad de Posadas y de la Región, se explica la elección por la utilización de Escala de Likert, se enumeran los pasos para la construcción de la escala y el procedimiento para crear el Modelo de Diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul

En el Capítulo II, se manifiesta el diseño metodológico, con el fin de lograr los objetivos propuestos, se establecen la clasificación del diseño, la operacionalización de las variables consideradas claves, el análisis de herramientas e instrumentos utilizados y adaptados como ser la Curva de Valor, se analizan y presentan los resultados de las encuestas, pudiendo a través de ellas establecer las Curvas de Valor de las Agencias de Viajes de Turismo (El Viajes de tu Vida, María &María, El Jesuita Agencia de Viajes, Guaraní – Angra Turismo, Carlota Stockar) y clasificar entre ellas cuales se acercan y cuales se alejan de las factores considerados claves para el sector, todo ello por el análisis de técnicas y metodologías empleadas.

En el Capítulo III, se expone la conclusión del método, estableciendo la utilización de Estrategias de Océano Azul en la Unidad de Negocios El Jesuita - Agencia de Viajes al crear otra Unidad de Negocios La Clave - Sabores del Mundo, y perfil de Liderazgo de Océano Azul principalmente en el dueño de la misma, provocando un efecto derrame, y de imitación hacia el resto de los empleados. En la misma sección se agregaron recomendaciones y lineamientos para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I : MARCO TEÓRICO

1.1. Marco Referencial: Antecedentes

1.1.1. Turismo en Argentina antes de Pandemia Covid -19

Basados en datos del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, más precisamente de la Secretaría de Desarrollo y Promoción Turística, se obtuvo la siguiente información:

En el Período 2005-2015: Turismo receptivo: El número de llegadas de turistas no residentes, por todas las vías de ingreso, en 2015 fue de 5.736.384, lo que significó una caída interanual del 3,3%. El crecimiento acumulado entre 2005 y 2015 fue de 50,1% en el total de llegadas, lo que representa una tasa promedio anual de crecimiento del 4,1%.

Por su parte, los excursionistas, visitantes que no pernoctan en el país, fueron un total de 2.120.531, 8% más que en el año 2014.

En el período 2005-2015 la cantidad de excursionistas creció 320,9%, equivalente a un promedio de crecimiento anual del 15,5%. De esta manera, la cantidad de visitantes (turistas más excursionistas) que recibió Argentina en 2015 fue de 7.856.915, 0,5% menos que en 2014.

En el año 2005, la relación entre excursionistas sobre los visitantes totales representó el 11,6% del total de visitantes, pero para el año 2015 este ratio pasó al 27%.

La caída en las llegadas de los turistas no residentes en Argentina estuvo explicada principalmente por la merma en las llegadas de turistas de países limítrofes (-4,3%). Los países que más contribuyeron a esta caída fueron Brasil y Uruguay (-11% y -18,3%, respectivamente). En menor medida cayeron las llegadas de turistas residentes de países no limítrofes (-0,8%), principalmente por una caída del 6,1% en las llegadas de residentes de países del resto de América.

La situación en términos de competitividad precio de Argentina en combinación con la desaceleración de la economía brasileña perjudicó al turismo receptivo, ya que generó la fuerte caída del turismo proveniente de Brasil, uno de los mercados más importantes para nuestro país.

En 2015, la composición del turismo según condición de residencia fue mayoritariamente compuesta por los turistas de los países limítrofes, con 69,7%. Lo que significó una caída de 0,8 puntos porcentuales, respecto del año anterior.

Chile y Brasil fueron los principales mercados emisores de turismo hacia Argentina (con 19,9% y 16,8% de participación respectivamente), seguidos por Uruguay (13,0%), Paraguay (12,5%), Europa (12,2%), Resto de América (8,7%), Bolivia (7,6%), EE.UU. y Canadá (5,8%) y Resto del mundo (3,6%).

Los meses que tuvieron aumentos del número de turistas (receptivo) fueron enero y febrero (9,7% y 9,5% respectivamente). El crecimiento correspondiente a enero tuvo a Chile y a Bolivia como los principales contribuyentes a ese incremento (+17,7% y +14,3% respectivamente). Por su lado, la evolución positiva en el mes de febrero fue principalmente motorizada por el aumento en las llegadas desde Paraguay (29,3%) y Brasil (23,4%). El resto de los meses (de marzo a diciembre) presentaron caídas en las llegadas de turistas no

residentes, explicadas por la disminución de arribo de turistas de los países nombrados anteriormente.

Año 2019: Turismo Receptivo: En el mes de diciembre 2019, 818.500 turistas no residentes ingresaron a Argentina por todos los pasos del país, esto representó un aumento interanual del 3,8%.

El 47% de los turistas no residentes arribó a Argentina por vía terrestre, con un crecimiento interanual de 4,1%. El 37% lo hizo a través de vía aérea, presentando una variación interanual del 3,3% mientras que el 16% restante llegó por transporte marítimo fluvial el cual tuvo un aumento del 4,3%.

El principal país fue Brasil que representó el 17% del total del turismo receptivo a pesar de que tuvo una caída interanual del 1,9 %, seguido por Paraguay (16% de participación y - 1,1% variación interanual) y Europa (15 % y 6,4% de variación interanual).

De esta manera en el año 2019 se registraron 7,4 millones de turistas no residentes por todos los pasos del país, con un crecimiento interanual del 6,6%. Los récords de turistas en 2019 fueron de Brasil, EE.UU. y Canadá, Europa, Resto de América y Resto del mundo.

Las llegadas por transporte aéreo (3,1 millones) se incrementaron 11,1% respecto al año 2018. Por vía terrestre (3,2 millones de turistas no residentes), el aumento fue de 3,0% en tanto que los turistas llegados por vía marítima/ fluvial (1,1 millón) tuvieron un crecimiento de 5,6%. Todos ellos significaron cifras récords. En el año 2019 el principal país emisor fue Brasil con un 20% de participación en las llegadas, seguido por Chile 15% y Europa 14%.

Turismo Emisivo: durante diciembre 2019, hubo 606,5 mil salidas al exterior de turistas argentinos, decreciendo 8,2% respecto a lo registrado en el mismo mes del año anterior. Explicado en gran medida por la disminución del bienestar económico y financiero de los habitantes de Argentina.

El 45% de los turistas residentes salió del país por vía terrestre que tuvo una variación interanual de - 7,5%; el 40% utilizó transporte aéreo, con una caída del 13% mientras que el 15% restante lo hizo a través de un medio marítimo / fluvial con un aumento del 4,7%.

En todo el año 2019 se registraron 9,1 millones de salidas de turistas residentes por todos los pasos del país, con una caída del 18,1% con respecto a 2018. Las salidas por vías aéreas (4,0 millones) decrecieron 11,9%, por vía terrestre (4,3 millones) tuvieron una variación

interanual negativa de 22,7% en tanto que por la vida marítima fluvial (853,3) se registró una caída del 20,3%.

1.1.2. Turismo en Misiones antes de Pandemia Covid -19

Año 2019: Según datos proporcionados en la página del Ministerio de Turismo de la Provincia, El Balance Turístico 2019, arroja los siguientes resultados:

Los arribos a la Provincia de Misiones a través de Aeropuertos fueron de más de 2 millones de personas en el año 2019 lo que significó un incremento del 11% con respecto al año 2018. Los movimientos de pasajeros en aeropuertos arrojaron las siguientes cifras, a Puerto Iguazú arribaron 1.422.000 pasajeros, lo que representó un incremento del 44% respecto del año 2018 y a la Ciudad de Posadas llegaron 296.000 pasajeros lo que significa un incremento del 11% respecto al 2018.

Respecto a los ingresos a Parques Nacionales y Provinciales, en el año 2019 ingresaron al Parque Nacional Iguazú, 1.563.273 personas lo que significa un incremento del 6% respecto del año anterior. Misiones Jesuíticas: 186.589 personas. Salto del Moconá: 27.435 personas. Parque temático de la Cruz: 24.835 personas. Saldo Encantado: 23.733 personas

Al observar el gasto diario o el impacto económico que generó el turismo en la Provincia de Misiones en el año 2019, se destaca el incremento del 49% en el gasto diario promedio de las personas respecto el año 2018, en promedio cada visitante gastó \$1509 aproximadamente, esto significó más de \$14.000 millones de pesos que ingresaron a la economía misionera generando 14.000 puestos de trabajo en misiones de forma directa, esta cifra representa un 10% empleo formal privado. Respecto a los empleos de forma indirecta, aproximadamente 10.000 puestos de trabajo son generados por el turismo.

Entre las actividades que más se realizan se destacan: a) 76% eligen las actividades que tienen que ver con la naturaleza; b) 49% actividades culturales; c) 48% turismo de aventura; d) 45% de observación de flora y fauna; e) 37% Actividades Náuticas; f) Compras 30 %; y g) 17% Turismo Religioso.

Las estadísticas de pernocte mejoraron respecto al año 2018, ya que se incrementó a 2 noches en temporada alta, es decir a 5.2 noches la media de estadía de los turistas en la Provincia y respecto a la temporada baja, ésta se incrementó en 1 noche más, es decir que en el año 2019 el promedio de pernocte fue de 3.5 noches.

En cuanto al Turismo de Eventos, en el año 2019 se realizaron 264 eventos, que representó un +8.5% respecto al 2018. Los destinos fueron: 38% Eventos Culturales y Fiestas Populares; 28% Congresos y Convenciones y 19% Eventos Deportivos. Siguiendo con los datos proporcionados por la página oficial del Ministerio de Turismo de la Provincia, los turistas provienen de a) 1,6% de Estados Unidos; b) 0,7% de Reino Unido; c) 0,6% de España; d) 0,8% de Alemania; e) 1,2% de Francia; f) 4% De Italia; g) De Brasil 4,6%; h) 1,2% de Uruguay; i) 0,6% de Chile; j) 1,5% de Paraguay; k) 1% de Perú.

En el año 2019 la Provincia tuvo mayor porcentaje de visitantes brasileños, seguidos por norteamericanos y chilenos. En cuanto al turismo nacional, el 80% de los turistas corresponden a turistas argentinos, los cuales provienen de: Buenos Aires un 22,43%, 15,03% Ciudad de Buenos Aires; 7,5% de Chaco, Corrientes 7,02 %; Córdoba 6,44 %; Entre Ríos 5,05%; Santa Fe, 5,05% y otras provincias 3,48%.

1.1.2.1. Cataratas del Iguazú- Una de las 7 Maravillas del Mundo año 2011

Las Cataratas del Iguazú son cascadas del río Iguazú en la frontera de la Provincia Argentina de Misiones y el estado brasileño de Paraná.

Son el sistema de cascadas más grande del mundo. Las cataratas dividen el río en Iguazú superior e inferior. El río Iguazú se eleva cerca de la ciudad de Curitiba. Para la mayor parte de su curso, el río fluye a través de Brasil, sin embargo, la mayoría de las cataratas están en el lado argentino. Debajo de su confluencia con el río San Antonio, el río Iguazú forma el límite entre Argentina y Brasil. Están formadas por 275 saltos, el 80 % de ellos se ubican del lado argentino. El salto más grande tiene 80 metros y lleva el nombre de la Garganta del Diablo. Por este salto pasa la frontera entre ambos países.

En la página de New 7 Wonders (N7W,2020), encontramos la siguiente referencia:

“El nombre "Iguazu" proviene de las palabras guaraníes o tupí "y" [i], que significa "agua", y "asú" [wasu], que significa "grande". Cuenta la leyenda que una deidad planeaba casarse con una hermosa mujer llamada Naipí, que huyó con su amante mortal Tarobá en una canoa. Enfurecido, la deidad cortó el río, creando las cascadas y condenando a los amantes a una caída eterna. El primer europeo en registrar la existencia de las cataratas fue el conquistador español Alvar Núñez Cabeza de Vaca en 1541.”

Las Cataratas del Iguazú son una de las 7 Maravillas Naturales del Mundo junto con la Montaña de la Mesa, en Sudáfrica; el Río Subterráneo de Puerto Princesa, en Filipinas;

Amazonas, a lo largo de Sudamérica; la Bahía de Ha Long, en Vietnam; la Isla de Jeju, en Corea del Sur y la Isla de Komodo, en Indonesia.

En el año 2020 tal como lo señala Misiones online:

“Se cumplieron 9 años de la revelación de las Cataratas del Iguazú como una de las 7 Maravillas Naturales del Mundo, luego de una campaña en la que participaron millones de personas de todo el planeta. Este año la Maravilla, que sigue siendo uno de los destinos turísticos más elegidos a nivel local y por los turistas extranjeros, vivió una celebración distinta, pero con la alegría y los colores que la caracterizan en una nueva edición del #CataratasDay2020”. Figura 1

“En el caso de las Cataratas del Iguazú, un estudio realizado por Fundación Mediterránea IERAL señaló que las llegadas internacionales a Sudamérica mostraron la tasa de crecimiento más alta a nivel mundial luego de que fueran elegidas como una de las 7 Maravillas Naturales del Mundo”. Del lado argentino de las Cataratas, la ciudad de Puerto Iguazú se encuentra en el top 5 de los destinos más elegidos por los turistas locales para viajar por el país”.¹

1.1.3. Turismo en el mundo durante Pandemia Covid -19

La Organización Mundial del Turismo [OMT],2020, ha creado el Rastreador de Recuperación Turística el cual recopila todos los datos pertinentes en un solo lugar, dando a los gobiernos y a las empresas privadas la capacidad de rastrear la recuperación del turismo a nivel mundial y regional, junto con la información sobre los principales destinos para el turismo internacional. A medida que un número creciente de países de todo el mundo alivian las restricciones a los viajes, la OMT ha lanzado un nuevo rastreador de recuperación de turismo para apoyar el turismo mundial. Esto representa la última acción concreta emprendida por el organismo especializado de las Naciones Unidas, ya que lidera la respuesta del turismo mundial y guía la recuperación, según se desprende del sitio web.

Abarca indicadores clave de rendimiento turístico por mes, regiones y subregiones, lo que permite una comparación en tiempo real de la recuperación del sector en todo el mundo y las industrias.

¹ Se puede ver el video institucional de Visit 7 Wonders 2020 de las Cataratas del Iguazú en <https://www.youtube.com/watch?v=iyPcSa42rHY&feature=youtu.be>

El rastreador incluye datos sobre:

- ❖ Llegadas de turistas internacionales
- ❖ Capacidad de asiento en las rutas aéreas internacionales y nacionales,
- ❖ Reservas de viajes aéreos,
- ❖ Búsquedas y reservas de hoteles,
- ❖ Tasas de ocupación y Demanda de alquileres a corto plazo
- ❖ Tasa de notificación Covid-19 de 14 días por cada 100.000 habitantes

El Rastreador de Recuperación Turística de la OMT está disponible de forma gratuita y es un esfuerzo colaborativo entre organizaciones internacionales y el sector privado, entre ellos la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), ForwardKeys, STR, Sojern y AIRDNA.² Figura 2

1.1.4. Turismo en Argentina Durante Pandemia Covid -19

Como es de público conocimiento, a partir del 16 del mes de marzo se establecieron restricciones a la circulación de las personas por las fronteras del país con el objetivo de reducir la exposición al contagio del Covid-19 en el marco de la emergencia sanitaria en virtud de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020.

En efecto, el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 274/2020 publicado en el Boletín Oficial el 16 de marzo del 2020, y sus modificatorias, establecieron la prohibición de ingreso al territorio nacional, a través de puertos, aeropuertos, pasos internacionales, centros de frontera y cualquier otro punto de acceso, y el DNU 297/2020 del 19 de marzo de 2020 y sus modificatorias, dicta el aislamiento (o distanciamiento) social preventivo y obligatorio. Las disposiciones mencionadas fijaron algunas excepciones sobre la prohibición de ingreso, tales como la de aquellos viajeros que poseían causas justificadas, de acuerdo con el Decreto N° 274/20, con las normas complementarias y modificatorias.

El Gobierno Nacional implementó en abril, mediante el DNU 331/20 la apertura planificada y controlada de pasos terrestres, aéreos, fluviales y marítimos, bajo la modalidad de

² [UNWTO Launches Comprehensive Tourism Recovery Tracker](#)

corredores seguros, para posibilitar el ingreso paulatino al territorio nacional de las personas residentes en el país y de los argentinos con residencia en el exterior.

En particular, durante el mes de septiembre 2020 continuaron suspendidas las operaciones de vuelos comerciales regulares de acuerdo con lo establecido por la Administración Nacional de Aviación Civil. Sin embargo, varias compañías aéreas obtuvieron autorización para operar vuelos internacionales especiales. También continuaron vigentes las restricciones para el ingreso de personas extranjeras no residentes en el país, a excepción de visitantes exceptuados por los decretos previamente mencionados.

Por su parte, los movimientos de turismo emisivo estuvieron limitados a las condiciones de ingreso del país de destino. Algunos países permitieron el ingreso, sin más restricciones que en la época anterior a la pandemia. Otros países permitieron el ingreso de extranjeros residentes o con doble ciudadanía, o con permisos acordados, como en los casos de reagrupaciones familiares y también trabajadores o estudiantes, con la correspondiente documentación. En todos los casos, fueron los pasajeros quienes debieron responsabilizarse por el cumplimiento de los requisitos que estableció la autoridad migratoria.

Para septiembre de 2020, según informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), con el fin de recabar información de los viajes con fines turísticos (cuya definición internacional incluye otros motivos además del ocio / recreacional como ser el de negocios, de estudios, médicos, etc.) y mientras continúe suspendida temporariamente la Encuesta de Turismo Internacional se utilizaron provisoriamente los datos obtenidos de la Dirección Nacional de Migraciones. Por consiguiente, las cifras pueden estar sesgadas.

Los datos que nos proporciona el informe técnico Vol. 4 N°203 en cuanto al Turismo Vol.4 N°21, son los siguientes:

Turismo Receptivo: En el mes de septiembre de 2020 se estimó un total de 4.317 turistas no residentes por todos los medios de transporte, lo cual representó una caída interanual de -99,3%. Casi la mitad de los turistas no residentes (61%) se registraron en las vías aéreas, con un decrecimiento de -98,9%, respecto al mismo mes del año 2019. El 35% utilizó un medio de transporte terrestre, y presentó una variación interanual de -99,4%, finalmente el 5% restante utilizó transportes marítimos/ fluviales, con una caída mensual interanual de -99,7%. De enero a septiembre del año 2020 se registraron 2,06 millones de turistas no residentes por todos los pasos del país, con un decrecimiento del -62,0% con respecto al mismo período del año anterior.

Turismo Emisivo: Durante septiembre de 2020, se estimaron 11.042 turistas residentes argentinos con destinos del viaje en el exterior, un decrecimiento del - 98,2% respecto a lo registrado en el mismo mes del año anterior. El 81% de los turistas residentes utilizó medios de transporte aéreos en sus viajes, que tuvieron una variación interanual de -97,2%; el 12% lo hizo en medios terrestres, con una caída del -99,4%, mientras que el 7% restante lo hizo a través de un medio marítimo/fluviál, con un decrecimiento de -98,4%. En los primeros 9 meses de 2020 se contabilizaron 2,73 millones de turistas residentes con destino en el exterior, con una caída de -62,8% con respecto a los meses de enero a septiembre de 2019.

1.1.5. Turismo en Misiones Durante Pandemia Covid-19

El turismo interno en Misiones se reanudó paulatinamente luego de varias pruebas piloto el 23 de Julio de 2020. Mediante Protocolos aprobados para cada actividad por parte de las autoridades nacionales³. El anuncio lo realizó el Gobernador de la Provincia en la Inauguración de un centro de interpretación en el Municipio de Corpus. Esto incluía hotelería y atractivos turísticos. Además, de aprobarse los paseos náuticos en el Salto del Moconá.

Para poder concretar el viaje, los ciudadanos debían bajar la Aplicación (app) Misiones Digital, la cual fué utilizada como salvoconducto para poder viajar.

Se elevó el cupo para visitar los Saltos del Moconá a 500 personas, 300 personas en el Parque Provincial Salto Encantado, Parque La Cruz de Santa Ana y en San Ignacio al igual que las Cataratas del Iguazú, que volvieron a abrir con protocolo. De éste cupo correspondían 200 para los residentes misioneros y 300 para el resto de las provincias. Explicando los funcionarios que en esa primera etapa se autorizaba los viernes, sábados y domingos, y en la semana quedará solamente para exceptuados, es decir que no se utilizaban los alojamientos para fines turísticos.

En la primera prueba piloto, la medida alcanzó a unos 121 alojamientos, con protocolo a través de aplicaciones (apps).

Se destaca que a ese momento aún no se habían autorizado al transporte público de pasajeros.

En noviembre 2020 comenzó una fuerte campaña tanto a nivel Nacional como Provincial para publicitar los diferentes puntos turísticos de Argentina. Una de las medidas de alcance masivo y popular con el objetivo de animar a las personas a viajar nuevamente pasó por la

³ Ver Resumen de Leyes Provinciales y Nacionales.

contratación del Periodista Marley, celebridad en la República Argentina por sus programas -Por el Mundo- para viajar durante 9 semanas por las ciudades turísticas más relevantes, mostrando las bellezas de estas. Figuras 3 a 5.

1.1.6. Innovación en el Sector Turístico

Como explica Bayona, N. (2020):

El sector del turismo no solo ha experimentado un ritmo de crecimiento acelerado durante la última década, sino que además es uno de los que mayor capacidad de resiliencia viene mostrando ante las distintas disrupciones y crisis que ha afrontado. El emprendimiento y la transformación digital son una vez más dos aliados clave ante los retos que hoy presenta la crisis del coronavirus, unos retos que, sin embargo, no son distintos a los que ya tenía el sector anteriormente, pero que se han visto exponencialmente acelerados.

Los retos a los que se refiere son el SARS de 2003 y la crisis financiera del año 2008-2009, que sin dudas fueron un gran impacto mundial pero el turismo tuvo un continuo crecimiento. Si bien el mundo estaba experimentando un salto de tecnología importante antes de Covid-19, con la irrupción del mismo a la escena mundial, las startups permitieron a la sociedad beneficiarse en un tiempo más corto de los avances, éstas conectan sus proyectos con venture capital ⁴, lo que provoca que el sector turístico vea en las mismas esperanzas de una pronta recuperación, ya que el mundo se ha tornado 100% digital.

El turismo con 1.500 millones de turistas es tomado como el sector económico más humano y uno de los mayores generadores de empleo, en el que mujeres, jóvenes, pymes y mini pymes desempeñan un rol muy importante, con varias disrupciones a lo largo del tiempo.

Bayona N. (2020) destaca del Turismo su capacidad de adaptación comprobada con la llegada de Internet, donde se desarrolla la transformación digital y con ello su crecimiento exponencial, sumado a las empresas puntocom que transforman las cadenas de valor irrumpiendo en los noventa uniendo al consumidor con los hoteles y líneas aéreas. Continuando las agencias de turismo online en la creación de paquetes turísticos en forma

⁴ Se denomina Venture capital a todas aquellas inversiones a través de acciones que sirven para financiar compañías de pequeño o mediano tamaño, normalmente startups (empresas que tienen muy pocos años de vida y se encuentran en su primera fase temporal).

masiva y llegando a empresas mundialmente conocidas como Airbnb, Uber que ofrecen opciones más económicas y personalizadas a través de la economía colaborativa impulsando al sector privado a trabajar con startups para la generación de un turismo más eficiente.

El exceso de turismo o como lo encontraremos en inglés *overtourism* ha provocado que países como España o Italia, trabajen en un turismo más responsable, con más valor agregado y menos invasivo. La creación de empleo en perfiles requeridos del sector relacionados con Ciberseguridad, big data, analytics, márketing digital o data science se vuelven obligatorios y por lo tanto la formación profesional en estos rubros vital, por ello la OMT ha creado Tourism Online Academy (TOA).

La innovación abierta, es el área donde las startups, corporaciones y gobiernos trabajan conjuntamente para crear soluciones, un ejemplo de ellos fue la creación de test rápidos de Covid-19.

En este escenario de exponencial aceleración de los retos que ya tenía el sector, la OMT lidera este proceso en la búsqueda de un turismo más sostenible, accesible e inclusivo, “crear destinos inteligentes es clave para el desarrollo a corto y largo plazo. Tomar decisiones basadas en datos y utilizar la inteligencia artificial, el blockchain, el IoT, la realidad aumentada o la geolocalización permitirá a los viajeros recuperar su confianza en los viajes” (Bayona, 2020). En este sentido, la convocatoria global Healing Solutions for Tourism Challenge - soluciones curativas para el desafío turístico - lanzada por la OMT busca los proyectos más innovadores para garantizar estándares de higiene óptimos, un tejido empresarial sólido y unos destinos fortalecidos para recibir a los viajeros.

Para la autora, es el momento de fortalecer el turismo ecológico y natural, incluyendo áreas como la observación de aves o el disfrute de propuestas de otros sectores, como el de la agricultura, en torno al vino, café, en nuestra región podría ser el té, también la yerba.

La promoción turística inteligente, con un márketing dirigido a motivar a las personas a viajar después de la crisis, así como a comunicar las medidas de seguridad que se ofrecerán tan pronto como se abran los destinos, apoyar a las startups y a todas las empresas del sector es clave para respaldar a todo el espectro de sectores económicos que perciben los beneficios del turismo, concluye Bayona (2020).

Horta Ochoa y Puentes Perdomo (2012) indagan sobre el Liderazgo y la resiliencia organizacional en la crisis financiera global del 2008 – 2009, en la cual muchas organizaciones y mercados financieros tuvieron que terminar sus operaciones o replantearlas debido a que ésta golpeó el bienestar de sus empresas. A pesar de esta grave situación, en la actualidad se pueden encontrar empresas que se recuperaron y salieron del terrible panorama que les presentó la crisis, incluso encontrando nuevas oportunidades de negocio y fortaleciendo su futuro, en éste trabajo estudian la capacidad tanto en la organización como en los líderes para hallar factores que mejoren el desempeño de las empresas en crisis como la que ocurrió en el 2008 – 2009.

En primer lugar, realizaron un estudio sobre los sucesos y el desarrollo de la crisis subprime del año 2008 para tener un entendimiento claro de sus antecedentes, desarrollo, magnitud y consecuencias. Luego realizaron un estudio profundo sobre la teoría de la resiliencia organizacional y la resiliencia en el líder como individuo y los estilos de liderazgo. Finalmente teniendo un sustento teórico tanto de la crisis como del concepto de resiliencia se tomaron casos de estudio de empresas que lograron perdurar la crisis y otras que no sobrevivieron para luego hallar características del líder y del liderazgo que pueden aumentar o afectar la capacidad de resiliencia de las organizaciones con el objetivo de brindar herramientas a los líderes actuales para que manejen de forma eficiente y eficaz las empresas en un mundo complejo y variable como el actual.

Concluyeron que la resiliencia de la empresa se prueba en tiempos de crisis. Del estudio de los casos que se realizó evidenciaron las siguientes herramientas o decisiones que fueron tomadas por los líderes de las empresas y que ayudaron directamente a la resiliencia organizacional y a la obtención de buenos resultados después de la crisis.

- 1- Innovar en las crisis para contrarrestar la reducción de la demanda, a través de nuevos productos, nuevos procesos y servicios para incentivar la demanda u optimizar la situación actual. En los casos estudiados se evidenció como entre empresas del mismo sector (que ofrecían el mismo producto) algunas se recuperaron y enfrentaron la crisis adecuadamente mientras otras llegaron a la bancarrota.
- 2- No acudir a las formas tradicionales de reducir costos, en las crisis económicas y financieras que han tenido lugar a lo largo de la historia, las empresas tienden a acudir a los despidos masivos, recortes de presupuesto en capacitación e investigación y desarrollo, todas estas medidas resultan ser nocivas para las empresas. El líder

resiliente, sabe que debe reducir costos, pero también entiende que los empleados constituyen el principal y más importante activo de la organización en el cual se invierte por medio de la capacitación lo cual lo valoriza. Cuando las empresas acuden a los despidos masivos están eliminando conocimiento y la oportunidad de sobreponerse a la crisis. Los despidos para los autores generan indisposición, incertidumbre y desconfianza en el personal que se queda, desequilibrando totalmente a la empresa y volviéndola más vulnerable, los recortes en I+D solo quitan valor agregado a los productos y esto es quitarse la oportunidad de generar una ventaja competitiva ya que la competencia habrá recortado también la inversión en I+D.

- 3- Entender la importancia de la capacitación a los empleados, cuando ellos están capacitados pueden realizar mejor sus labores, reduce costos por errores, aportan ideas, los clientes se llevan una buena impresión de la empresa, el clima organizacional es mejor, los empleados establecen un vínculo más cercano con la empresa entre otras ventajas que afectan de forma positiva la resiliencia organizacional.

El objetivo de estas herramientas es que los líderes comprendan que son muchas las medidas que pueden tomar y las oportunidades que tienen de contribuir positivamente con la resiliencia de las empresas que gerencian y evolución del mundo de los negocios actuales.

Aranda Schultz (2018) analiza el desempeño laboral y su efecto sobre la productividad en una industria cerámica de Paraguay, basado en un enfoque de competencias. La autora observó que los desempeños laborales de los operarios no satisfacen a las necesidades y expectativas esperadas por el empleador y de la misma manera percibió el descontento del personal hacia el desempeño laboral ejercido por el propietario.

La organización estudiada no tiene desarrollado un procedimiento formal de evaluación del desempeño, los empleados no participan de reuniones con sus superiores para evaluar su desempeño de una manera formal y dentro del marco de un procedimiento.

Entonces la autora a través de un trabajo de campo para determinar los factores determinantes del desempeño del jefe y 20 operarios realizó encuestas con preguntas cerradas con escala de Likert, dirigidas al jefe y a la totalidad de los empleados del sector productivo. El análisis de los datos cuantitativos se realizó mediante los procesamientos y tabulación, representadas en porcentajes por medio de graficas estadísticas. Además, esta

investigación también estuvo sostenida por la técnica de observación directa para lograr así la veracidad de los hechos.

Giraldo Mejía y Leal Jiménez (2011) analizaron el sector bancario y propusieron la creación de un nuevo producto financiero para la Base de la Pirámide, entendiendo como tal a aquellas personas que viven por debajo de la línea de pobreza pero que necesitan servicios financieros básicos, para ello se basaron en la Estrategia del Océano Azul y lo utilizaron en el Banco Davivienda de Colombia.

Los autores identificaron en el sistema bancario las siguientes variables: precio del producto; canales a través de los cuales los clientes tiene acceso al sistema financiero; Servicio y calidad; Seguridad y solidez. Eliminando para la prosecución de sus fines: a) la utilización de los términos complejos para permitir la interacción y comunicación asertiva, generando mayor confianza, aceptación y calidad de venta; y b) tiempo de espera en filas para la atención y para ello propusieron la atención domiciliaria.

De la Estrategia de Océano Azul, utilizaron el cuadro estratégico que permitió no solo establecer la posición estratégica actual de la compañía en el mercado, sino también delinear la estrategia futura. El cuadro estratégico mostró el perfil estratégico de los competidores, identificando en que factores invirtieron estratégicamente y expusieron también el perfil estratégico de la compañía por medio de la llamada Curva de Valor. Asimismo, expuso el grado de focalización, divergencia y contundencia del mensaje a enviar al mercado.

El modelo estratégico propuesto en el diseño del nuevo producto financiero del Banco Davivienda tuvo las siguientes variables consideradas claves: a) Calidad de Vida, entendiendo a esta variable como la posibilidad de dar al segmento al cual va dirigido (base de la pirámide), oportunidad y recursos disponibles para permitir que una persona pueda adquirir o cubrir sus necesidades financieras y disminuir la brecha de la disponibilidad y flujo de caja que poseen otros segmentos, estos recursos darán a los clientes una mayor movilidad en la toma de decisiones y disfrute de beneficios a menor costo.

b) Precios Bajos: Con el objetivo de hacer más asequibles los productos y el portafolio de servicios financieros para el segmento al que va dirigido, siendo las utilidades del Banco nutridas por el incremento de colocación de recursos de forma masiva y en el porcentaje de intermediación financiera;

c) Estratos 1,2, y 3: son los segmentos al cual va dirigido el producto, que se caracterizan por no tener acceso al mercado financiero;

d) Portafolio Diversificado: Después de realizar el análisis y desarrollo del método descrito en el libro la Estrategia del Océano Azul, donde se buscó identificar un producto innovador y que sea parte de los océanos azules del mercado, se obtuvo como resultado, un Portafolio integral de productos que ofreció las mejores alternativas en ahorro, crédito e inversión. Fue una solución integral a las necesidades financieras de los estratos conformada por: cuenta de ahorros, cuenta corriente con sobregiro, crédito de libre inversión con plazo hasta 72 meses, y tarjeta de crédito, cada uno de estos productos con cupos acordes a los ingresos, necesidades y de acuerdo con el análisis respectivo definido y ajustado por las áreas responsables del banco.

e) Banca a Domicilio: son las oficinas móviles, estas cuentan con el sistema para atender a los potenciales clientes y de esta forma sectorizarlos, también realizando campañas en los barrios que permitieron prestar un servicio organizado y abordar la mayor demanda con el fin de evitar congestiones en las oficinas.

La creación de un nuevo producto financiero dirigido al segmento de la base de la pirámide, logró, además de las utilidades para el Banco, el aporte social, disminuyendo la brecha entre estratos y proporcionando mayores oportunidades de crecimiento a las personas de bajos ingresos.

Cisneros Beal (2012) propone a través de la revisión documental de casos de éxito en organizaciones innovadoras de diferentes partes del mundo y que han aplicado Modelos de Innovación Abiertos y las Estrategias de Mercadotecnia y Comercialización del Océano Azul, establecer una Propuesta de un Modelo de Innovación Abierta utilizando una Estrategia de Marketing del tipo Océano Azul, que le permita a Miele Campos Azules (MCA) ofrecer y aplicar o formular los Nuevos Productos Químicos, particularmente los ⁵Fructanos de Agave y desempeñarse con gran éxito en el Mercado.

Para cumplir con sus objetivos, se utilizó una metodología exploratoria y teniendo una mirada retrospectiva a los últimos 100 años observa el autor que existen industrias que eran desconocidas en ese momento como la petroquímica al igual que hace 30 años atrás se vio

⁵ Ofrece beneficios para la Salud y se usa en la formulación de Alimentos Funcionales con propiedades ampliamente explotadas a nivel comercial, mayoritariamente en México

el surgimiento de otras tantas como ser telefonía celular no imaginadas previamente, para el autor ésto no es más que un sinónimo de nuevas maneras de hacer negocios a lo largo de la historia de la era industrial.

La realidad es que las industrias nunca quedan paradas y continuamente evolucionan. A pesar de esto, se observó que el énfasis ha sido puesto en estrategias orientadas a sostener la competitividad en escenarios del tipo océano rojo, orientando las mismas a competir por un determinado territorio (que aparece como constante y limitado, propio esto de la concepción militar). Sin embargo, la historia de las industrias muestra que el universo del mercado nunca ha sido constante, creándose infinidad de océanos azules. Focalizar en los océanos rojos, es aceptar los factores limitantes de la guerra (territorio limitado y la necesidad de vencer al enemigo), negando la fortaleza distintiva del mundo de los negocios, la posibilidad de crear nuevos espacios de mercado que sean vírgenes aún.

Propone un modelo de negocios con Innovación Abierta y el enfoque mercadológico del Océano Azul para MCA, tanto en el desarrollo de tecnología de alto nivel de productos como en los procesos, así como en la comercialización potencial de dichos nuevos productos con una Propuesta de Valor, para atraer o incrementar la participación con clientes importantes, como puede ser el caso de Corporativos Alimentarios o Biotecnológicos Globales (Nestlé, Corporativo Bimbo, Grupo Lala, Grupo Alpura, Kellogg's Co., Kraft Foods, Procter & Gamble, Sigma Alimentos, etc.) ó Potenciales Distribuidores de Ingredientes o Sistemas Funcionales y Nutraceuticos con presencia Nacional e Internacional.

Se determinó la situación actual de la empresa, se definieron las acciones o actividades que permitió comprender y obtener un conocimiento sobre los enfoques de la Estrategia del Océano Azul con sus propuestas de Creación conjunta de Valor y del Modelo de Innovación Abierta, vinculados con el Modelo de Triple Hélice.

Finalizando con el marco de las interacciones Consumidor-Empresa y las experiencias de Creación conjunta de Valor. Es en la Creación conjunta de Valor entre Consumidor-Empresa-Ingredientes-Productos que se consideró como la fórmula exitosa de negocios saludables con utilidades, precios y costos que le permitan a la empresa contar con una productividad, rentabilidad y que le brinden el flujo de efectivo vital como parte de su futuro ADN Empresarial.

Esto es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que trajo como resultado la creación de un océano azul y un quiebre con la competencia, permitiendo determinar los

nuevos espacios en los que se pueden ofrecer y aplicar o formular los nuevos productos químicos desarrollados y comercializados por la empresa a escala global y con gran éxito.

El Diagnóstico Empresarial concluyó con una Propuesta de Modelo de Negocios en donde se vinculó a la Empresa con una Institución Educativa y un Centro de Investigación Público, para dar la oportunidad a la empresa de disminuir sus costos, aumentar su productividad y calidad, desarrollar nuevos procesos, crear nuevos productos y en general, les dió la posibilidad de juntar los esfuerzos de investigación y desarrollo para promover la competitividad con la generación, consolidación y desarrollo de propuestas (Creación de Valor) en la empresa que le permitió contar con una rentabilidad y le brindó permanencia ante las turbulencias económicas constantes, manteniendo una ventaja competitiva sostenible.

Caballero Orihuela (2012) se sumerge en la determinación de la influencia de la estrategia del Océano Azul en el crecimiento de las ventas en la empresa Mayoís⁶.

Como primera medida realizó un diagnóstico de la empresa donde se estableció que estaban siendo mal enfocadas las estrategias de marketing y que muchas otras empresas ingresaban al sector con una estrategia de liderazgo en costos y con estrategias de marketing diseñadas por Philip Kotler y Lambin, entonces tomaron como alternativa la aplicación de estrategias del Océano Azul, basado en la innovación de valor, el mismo que utiliza la matriz de las cuatro acciones, el cuadro estratégico y el esquema de las seis vías.

Para analizar la efectividad de esta estrategia se compararon los resultados de ventas y se aplicó una encuesta a los clientes con el uso de estrategias del océano rojo y océano azul. El resultado arrojó crecimiento en las ventas y posicionamiento en el mercado. Las mismas fueron estudiadas utilizando las técnicas de encuestas, guías de observación, opinión de expertos y comparaciones de resultados.

Como principal aporte de la investigación se plantean estrategias del Océano Azul orientadas a mejorar la participación en el mercado y el crecimiento de sus ventas de la Empresa Mayoís.

⁶ Empresa dedicada a la confección de tejidos en chompas para niños (as) y a su comercialización desde 1988. la fábrica se encuentra ubicada en el Distrito de Huancayo. Mayoís cuenta con más de 24 años en el mercado huancaíno, y se ubica entre las más importantes en su segmento, siendo su principal competidor Katemir. En los últimos tres años, se ha visto un incremento de productos similares y sustitutos por parte de empresas nuevas que ingresan al sector y por la importación de productos chinos a bajos precios, pero de una mala calidad.

El método general que guió el estudio, fué el Método Inductivo, por ser la forma de razonamiento por medio del cual se pasa del conocimiento de casos particulares (Empresa Mayoís) a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales (Empresas del sector textil Chombas para niños).

El diseño de investigación que se realizó ha sido el diseño no experimental de corte transversal. Se aplicaron encuestas a 120 clientes fijados como población y 105 como muestra.

Se utilizó la escala de Likert para poder convertir la evaluación cualitativa, que otorgan los clientes, en expresiones cuantitativas que permitan valorar objetivamente la estrategia de marketing utilizada por Creaciones Mayoís según la perspectiva del cliente.

En todos los casos se realizó un análisis de frecuencias de cada uno de los reactivos que componen cada una de las variables a fin de realizar las observaciones sobre las respuestas consideradas por los clientes y que pudieran ser importantes para la investigación. El procedimiento para determinar el nivel de aplicación de la estrategia de marketing de cada dimensión consideró los siguientes pasos: Cálculo del promedio de las medias de los reactivos que componen cada dimensión mediante una tabla de análisis. Comparación del promedio hallado con los niveles expresados en la tabla, midiendo la frecuencia de ocurrencia del evento, común en escala de Likert.

Se evaluó el conjunto relacionado al posicionamiento de la empresa y la marca en la mente de los clientes. Ubicación de la marca en el producto, ubicación de la tienda en la ciudad.

Posteriormente se sumaron las frecuencias (f) de cada reactivo, los resultados fueron multiplicados por el puntaje (p) asignado para cada nivel de respuesta de la escala Likert

La suma de los totales fue dividida entre la suma de frecuencias (f), para hallar el promedio final. Este promedio es el nivel de calificación de la estrategia utilizada en la dimensión posicionamiento.

Concluyendo el autor la importancia del Cuadro Estratégico para tomar previsiones sobre variables que se encontraban débiles en la empresa, expresando que se debe repetir de manera anual los estudios a clientes y competidores, a fin de hacer una retroalimentación enfocada a realizar los cambios que sean necesarios a nivel de las estrategias de mejora de los Océanos Azules.

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Estrategia de Océano Azul

Kim y Mauborgne (2017) afirman que “La estrategia del océano azul se ha convertido en un fenómeno de alcance mundial” ... “la idea es conocida por empresas de todo el mundo porque se ocupa del reto al que todos los directivos, independientemente del país o del sector de actividad que se encuentren tienen que afrontar, esto es como crear nuevos espacios de mercado” (p.9).

Uno de los principios fundamentales del concepto del océano azul es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo, es decir que las empresas pueden influir de manera positiva en ambas sin tener que elegir entre una de ellas.

1.2.1.1. Principios de la Estrategia de Océano Azul

1.2.1.1.1. Innovación de Valor: en un estudio que les llevó 5 años a los autores W. Chan Kim y René Mauborgne, realizado en empresas de alto crecimiento y sus competidoras menos prósperas, establecieron que:

La diferencia de enfoque no residía en que los directivos, eligiesen una herramienta analítica u otra o prefiriesen un modelo de planificación en lugar de otro, la diferencia se encontraban en que las empresas menos prósperas adoptaban un enfoque convencional, su mentalidad estratégica estaba dominada por la idea de mantenerse por delante de sus competidores en profundo contraste con este planteamiento, las empresas con gran crecimiento prestaban escasa atención a igualar o vencer a sus rivales en lugar de eso, su propósito era que sus competidores resultasen irrelevantes mediante una lógica estratégica que denominaron innovación del valor (Kim y Mauborgne, 2017).

Tabla 1*Dos Lógicas Estratégicas*

Las 5 dimensiones de la estrategia	Lógica Convencional	Lógica de la innovación de valor
Supuestos Aceptados en el Sector	Las condiciones y reglas del sector son hechos inalterables	Es posible modificar las condiciones del sector
Foco de Atención Estratégico	Una empresa debe adquirir ventajas competitivas, el objetivo es vencer a la competencia.	Los competidores no son el patrón de referencia una empresa debe intentar dar un salto sustancial en valor, para dominar el mercado.
Clientes	Una empresa debería mantener y ampliar su base de clientes mediante una mayor segmentación y personalización. Debe focalizarse en las diferencias respecto a lo que los clientes valoran.	Un innovador de valor se dirige a la gran masa de compradores y voluntariamente acepta perder algunos de sus clientes actuales.
Activos y Competencias	Una empresa debería potenciar sus activos y competencias actuales	Una empresa no debe verse limitada por lo que ya tiene, debe preguntarse: ¿Qué haríamos ahora si tuviéramos que empezar de cero?
Oferta de Productos y Servicios	Los límites tradicionales de un sector determinan los productos y servicios que una compañía ofrece. El objetivo es maximizar el valor de dichas ofertas	Un innovador de valor piensa en términos de la solución total que buscan los clientes, aunque ellos le hagan ir más allá de las ofertas tradicionales del sector.

Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Chan W. Kim y Renée Mauborgne, 2017, p. 20, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

1.2.1.1.2. El Proceso Justo junto a los principios de implicación, explicación y claridad de expectativas, ayuda a canalizar la energía y creatividad de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales, genera confianza y libera ideas, de ese modo los directivos pueden conseguir incluso los objetivos más dolorosos y difíciles al mismo tiempo que se ganan la cooperación voluntaria de los empleados afectados.

La idea del proceso justo responde a una necesidad básica, qué consiste en que cualquier persona sea cual fuere su papel en la empresa quiere que se lo valore como ser humano y no como personal o activo humano, quieren que se respete su inteligencia que se tengan en cuenta las ideas y entender la base lógica que sustentas ciertas decisiones. Estos procesos

pueden poner de manifiesto la voluntad de una empresa de confiar en la gente y pedirle ideas o bien pueden indicar la no confianza en los mismos (Kim y Mauborgne, 2017).

Los mismos autores expresan que esos principios son la Implicación, Explicación y Claridad de expectativas.

- 1.2.1.1.3. Implicación: se refiere a involucrar a los individuos a que participen en las decisiones que les afectan, pidiéndoles su aportación y animándolos a que cuestionen sus respectivas ideas, comunicando el respeto que tiene la dirección por los individuos y sus ideas, creando sabiduría colectiva. Genera mejores decisiones y permite que exista un mayor compromiso de todos los involucrados en la ejecución de esas decisiones.
- 1.2.1.1.4. Explicación: es aclarar el razonamiento que respalda una decisión definitiva, éstas convencen a las personas de que los directivos han tenido en cuenta sus opiniones y de que han tomado la decisión pensando en los intereses generales de la empresa. Así, los empleados confían en las intenciones de los directivos incluso en el caso de que al final sus ideas sean rechazadas.
- 1.2.1.1.5. Claridad de Expectativas: explicando las nuevas reglas, incluido los estándares de rendimiento, las penalizaciones por los fracasos y las nuevas responsabilidades. Al minimizar la pugna política y el favoritismo, la claridad de expectativas permite que los empleados se focalicen en su actividad laboral cotidiana. (p.45)

Es una herramienta de gestión para transitar desde una economía de producción a otra basada en conocimiento. Si “el conocimiento es un recurso que está encerrado en la mente humana. La creación y el comportamiento del conocimiento son actividades intangibles que no pueden supervisarse ni obtenerse a la fuerza. Tienen lugar sólo cuando la gente coopera voluntariamente” (Kim y Mauborgne, p.53).

Los resultados como Kim y Mauborgne (2017) indican es que el proceso justo genera confianza y compromiso a su vez la confianza y el compromiso “dan lugar a la cooperación voluntaria y está por su parte impulsa el rendimiento haciendo que la gente vaya más allá del cumplimiento del deber mediante el compartimiento de su conocimiento y la aplicación de su creatividad” (p.55).

- 1.2.1.2. Creación de un nuevo espacio de mercado, los autores de ésta teoría explican que se debe perseguir la innovación, analizando seis actores fundamentales:

1. Los Productos y Servicios Sustitutivos: Las empresas compiten con las empresas de su propio sector y con empresas de otros sectores que producen productos o prestan servicios sustitutivos de los suyos, de esta manera el espacio existente entre sectores que ofrecen productos y servicios sustitutivos proporcionan con frecuencia oportunidades para la innovación de valor.

2. Grupos Estratégicos: son conjuntos de empresas dentro de un sector donde todos siguen una estrategia parecida, como por ejemplo ofrecer a los consumidores unos precios bajos. La mayoría de las empresas tratan de mejorar su posición competitiva dentro de un grupo estratégico concreto. Entonces aquí para crear un nuevo espacio de mercado hay que identificar aquellos factores que determinan las decisiones de los compradores para pasar de un grupo a otro. (Kim y Mauborgne, p.62-64).

3. Grupos de Compradores: Para los autores de la estrategia del Océano Azul, los competidores convergen alrededor de una definición común de quién es el cliente objetivo. Sin embargo, lo que hay en realidad es una cadena de clientes que están directa o indirectamente involucrados en la decisión de compra. Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser diferentes de los usuarios y en algunas ocasiones también intervienen importantes influenciadores (Kim y Mauborgne, 2017, p.72).

4. Productos y Servicios Complementarios: La clave es definir la solución total que los compradores buscan cuando seleccionan un producto o servicio. Una manera sencilla de hacerlo es pensando en lo que ocurre antes, durante y después de la utilización del producto o servicio. Ejemplo, las tiendas de ventas de libros cambiaron la manera en la que el consumidor vivía la experiencia de compra, naciendo los servicios alrededor de la compra de un libro de la que gozamos hoy, con espacios para la lectura dentro de la tienda, escuchando música suave y hasta con la posibilidad de tomar un café. (Kim y Mauborgne, 2017, p.76).

5. Orientación Funcional y Emocional de un Sector: Kim y Mauborgne (2017) expresan que “El comportamiento de las compañías influye en las expectativas de los compradores de acuerdo con un ciclo de refuerzo mutuo”...“Con el tiempo los sectores cuya orientación es funcional se vuelven aún más funcionales y los sectores cuya orientación es emocional se vuelven aún más emocionales”(p.78).

Así los autores observan dos pautas de conductas comunes, los sectores orientados emocionalmente, ofrecen muchos accesorios adicionales que elevan el precio sin mejorar la funcionalidad del producto o servicio. Sí se deshicieran de estos extras, podrían crear un modelo de negocio más simple, de menor precio y de menor costo que los clientes apreciarían. A la inversa los sectores orientados funcionalmente podrían a menudo dar nueva vida a sus productos indiferenciados agregándoles una dosis de emoción (p.79) que fomentarían una nueva demanda. Ejemplo: Starbucks transformó un producto funcional en uno emocional.

6. Explorar a lo largo del tiempo: todos los sectores de actividad están sujetos a tendencias externas que influyen en sus empresas a lo largo del tiempo. Se puede pensar en el rápido auge de internet, iPhone, el movimiento global de protección del medio ambiente. El análisis de estas tendencias, desde la perspectiva correcta, puede bloquear la capacidad de innovación que crean nuevos espacios de mercado. Básicamente se está hablando de encontrar nuevas ideas en las tendencias observables en la actualidad. (Kim y Mauborgne, 2017, p.82-83).

Tabla 2

De la competencia cuerpo a cuerpo a la creación de un nuevo espacio de mercado

Las fronteras convencionales de la competencia	Competencia cuerpo a cuerpo	Creación de un nuevo espacio de mercado
Sector	Se concentra en los rivales que tiene en su sector	Explora los sectores de productos y servicios sustitutivos
Grupo Estratégico	Se focaliza en la posición competitiva dentro del grupo estratégico	Explora grupos estratégicos dentro de su sector
Grupo Comprador	Se centra en atender mejor al grupo comprador	Redefine el grupo comprador del sector
Ámbito de las Ofertas de Producto y Servicio	Se concentra en maximizar el valor del producto y servicio dentro de los límites de su sector	Explora productos y servicios complementarios que se encuentran más allá de los límites del sector
Orientación funcional - emocional del sector	Se focaliza en mejorar /la ratio rendimiento precio en línea con la orientación funcional - emocional del sector	Reformula la orientación funcional -emocional del sector
Tiempo	Se centra en la adaptación a las tendencias externas a medida que surgen	Moldea las tendencias externas a lo largo del tiempo

Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 83, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

1.2.1.3. Cuadro Estratégico: es un esquema conceptual analítico esencial para la innovación de valor y la creación de océanos azules.

El cuadro estratégico para Kim y Mauborgne (2017) muestra el perfil estratégico de un sector a través de una representación muy clara de los factores que influyen actualmente en la competencia entre las empresas del sector, así como aquellas que podrían hacerlo en el futuro. En segundo lugar, muestra el perfil estratégico de los competidores actuales y potenciales, identificando los factores en los que invierten estratégicamente. Por último, el enfoque traza el perfil estratégico de la compañía o curva de valor mostrando cómo invierten los factores de competencia y cómo podría invertir en ellos en el futuro.

Los factores sobre los cuales compite el sector se listan en un eje horizontal y en el eje vertical se representa el grado en el que, las competencias en el mismo sector y los proveedores de servicios alternativos invierten en dichos factores competitivos.

Una posición relativamente baja, explican, quiere decir que una empresa invierte menos y por lo tanto ofrece menos en dicho factor o en el caso del precio solicita menos. Cuando se conectan los puntos a lo largo de todos los factores para cada empresa o sector, se ponen de manifiesto los perfiles estratégicos de sus competidores directos, de su principal alternativa y de la misma empresa (p.112-113).

Las tres cualidades complementarias que caracterizan a una estrategia eficaz según los autores de la estrategia del Océano Azul son: “Focalización, toda estrategia tienen focalización y eso se puede ver inmediatamente en el perfil cuando se realiza el cuadro estratégico” ... “Divergencia, cuando la estrategia de una compañía se ha construido de forma reactiva tratando de seguir el ritmo de la competencia, pierde su carácter único. En cambio, las curvas de valor de las estrategias de los renovadores siempre se destacan del resto” ... “Slogan convincente, un eslogan no sólo debe transmitir un mensaje claro sino también publicitar una oferta de forma sincera o de lo contrario los clientes perderán la confianza y el interés” (p. 114-115).

1.2.1.4. Cuatro Barreras a la Ejecución, se trata de cómo superar las barreras a bajo costo y con el apoyo de los empleados.

1.2.1.4.1. Cognitiva: Los autores, Kim y Mauborgne (2017), en este punto aconsejan que para atravesar la barrera cognitiva, se debe justificar el cambio de manera convincente y no recurrir tan sólo a las cifras para pedir otras mejores, en lugar

de hacer esto aconsejan que los directivos claves experimenten los problemas de la organización (p.134-136)

- 1.2.1.4.2. Recursos: una vez que los miembros de una organización aceptaron la necesidad de cambio y están más o menos de acuerdo en lo que se tiene que hacer, los líderes suelen tener que enfrentarse con la realidad de unos recursos limitados. Para este punto los autores aconsejan concentrar los recursos en los lugares que tienen mayor necesidad de cambio y que pueden generar las mayores recompensas posibles (p.137-139).
- 1.2.1.4.3. Motivacionales: Es necesario alertar a los empleados. Para que una organización alcance el punto crítico los empleados no sólo deben detectar lo que debe hacerse sino también deben desear llevarlo a cabo. Para este punto, los autores aconsejan conseguir que los influenciadores claves estén motivados, lo cual liberará la organización de tener que motivar a todos y cada uno de sus miembros y al final resultará que todos han sido contactados y motivados para el cambio. Además, como la mayoría de las organizaciones disponen de un número relativamente pequeño de influenciadores claves y esas personas suelen compartir problemas e inquietudes comunes es relativamente fácil para los CEOS (Chief executive officer que en español significa Oficial Ejecutivo en Jefe) identificarlos y motivarlos (p.141-143).
- 1.2.1.4.4. Políticas: La política organizacional es una realidad ineludible de la vida del sector público y privado. Cuanto más probable sea el cambio, más enérgica y claramente lucharán los influenciadores negativos tanto internos como externos para proteger sus posiciones y su oposición puede perjudicar seriamente esta reforma e incluso hacerlo descarrilar. Para este punto los autores, aconsejan identificar y silenciar a los detractores claves desde el principio (p.144-147).

Al unir todos los conceptos vamos a encontrar la *estrategia del Océano Azul* que, moldea el entorno empresarial, alinea la propuesta de valor, la propuesta beneficio y la propuesta de personas. La propuesta de Valor para atraer compradores, la propuesta de Beneficios para ganar dinero y la propuesta de personas para motivar.

“Los Océanos Azules representan a todos los sectores que no existen hoy -al espacio del mercado desconocido y no contaminado por la competencia - En los océanos azules, la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y rápido” (Kim y Mauborgne, 2017, p.150).

Existen dos maneras de crear océanos azules, las empresas pueden: 1) dar lugar a sectores de actividad completamente nuevos, o 2) se crea dentro de un océano rojo cuando una empresa modifica las fronteras de un sector ya existente.

La lógica que sustentan la estrategia del océano azul, establecen los autores Kim y Mauborgne (2017), rompe con los modelos tradicionales enfocados en la competencia dentro de un espacio de mercado existentes. Sostienen que la incapacidad de los directivos para detectar las diferencias entre estrategias de océano rojo y estrategias de océano azul se encuentra detrás de las dificultades que muchas empresas encuentran cuando tratan de zafarse de la competencia (p.151).

La lógica que hay tras la estrategia del océano azul, es contraria al sentido común... “No tiene que ver con la innovación tecnológica, porque rara vez los océanos azules son consecuencia de la innovación tecnológica. Con frecuencia la tecnología subyacente ya existe y los creadores del océano azul la vincula a lo que los compradores valoran” ... “la mayoría de los océanos azules están creados desde dentro y no más allá de los océanos rojos de los sectores de actividad existentes y las empresas suelen crear océanos azules dentro de sus negocios esenciales” (Kim y Mauborgne, 2017, p.152).

Entonces los autores determinan que se debe aplicar movimientos estratégicos de océano azul, No utilizando jamás a la competencia como pauta de comparación, si no convertir a la competencia en irrelevante a través de la creación de un salto de valor tanto para la empresa como para los clientes, reduciendo los costos a la vez que ofrece más valor a los clientes.

Tabla 3 Diferencias entre Estrategia de Océano Rojo y Estrategia de Océano Azul

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Competir en un espacio de mercado existente	Crear un espacio de mercado sin oposición
Derrotar a la competencia	Hacer que la competencia sea irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y capturar nueva demanda
Escoger entre valor y coste	Romper el dilema valor /coste
Alinear el sistema completo de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo coste	Alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo coste

Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 161, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

1.2.2. Liderazgo del Océano Azul

Este concepto examina lo que los líderes realmente hacen y qué acciones y actividades podrían realizar de forma diferente para incrementar la motivación del personal y los resultados del negocio. “La mayoría de los directivos reconocen que uno de sus mayores desafíos es llenar el inmenso vacío que existe entre el talento y la energía potencial y la energía y el talento realmente ejecutado por las personas a las que dirigen”(Kim y Mauborgne, 2017, p.187).

La idea subyacente que los autores de la Estrategia del Océano Azul establecen, bajo el concepto de Liderazgo Océano Azul es que se puede pensar en el liderazgo, como en un servicio que las personas de una organización compran o no compran.

Bajo esta acepción, cuando las personas valoran las prácticas de liderazgo de hecho están comprando el liderazgo, se sienten inspirados para superarse y actuar con compromiso.

No obstante, cuando los empleados no compran su liderazgo se desentienden y se convierten en no clientes de su liderazgo (p.188).

1.2.2.1. Diferencias con el enfoque tradicional:

1.2.2.1.1. Focalización en actos y actividades y no, en cómo tienen que ser líderes. Esta diferencia en el énfasis es importante, ya que es más fácil cambiar los actos y las actividades de las personas que, sus valores y rasgos de comportamiento. La modificación de las actividades del líder no es una solución completa y tener los valores cualidades y rasgos de conducta es importante pero las actividades son algo que cualquier individuo puede modificar si se dispone del feedback⁷ y guías adecuados.

1.2.2.1.2. Conexión con las realidades del mercado, se pide a las personas que se enfrentan a la realidad del mercado, sus impresiones sobre cómo sus líderes les frenan y sobre lo que podrían hacer dichos líderes para ayudarles a entender mejor a los clientes y a otros grupos interesados.

Cuando las personas se implican en la definición de las prácticas del liderazgo que les permitirán prosperar y están conectadas a las realidades del mercado frente a las cuales tendrán que actuar, se sentirán altamente motivadas para crear el mejor perfil posible de los líderes y para conseguir que las nuevas soluciones

⁷ Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido

sean eficaces. Su buena disposición maximiza la aceptación de nuevos perfiles de liderazgo y a la vez minimizan los costos de implementación.

1.2.2.1.3. Distribución del liderazgo en todos los niveles de dirección y gestión.

La clave de una organización de éxito es tener líderes empoderados en todos los niveles, porque un rendimiento organizacional destacado depende a menudo de la motivación y de las acciones de los directivos intermedios y de la primera línea, quienes tienen un contacto más directo con el mercado.

El liderazgo del océano azul está concebido para ser aplicado en los 3 diferentes niveles directivos: Alto, Medio y de Primera línea.

Exige unos líderes con unos perfiles que estén adaptados a las más diferentes tareas, niveles de poder y entorno.

La ampliación y la profundización de competencias de liderazgo en la primera línea desencadenan el talento latente y el empuje de una masa crítica de empleados y la creación de un fuerte liderazgo repartido, mejora de forma significativa el rendimiento en toda la organización. Kim y Mauborgne, 2017, p.189-191.

1.2.2.2. Pasos para poner en práctica el Liderazgo del Océano Azul:

1. Ver la realidad del liderazgo: En este primer paso lo que los autores establecen es, que se deben resolver las diferencias de opinión que puedan existir sobre lo que los líderes estén haciendo realmente, es decir que, si no existe un conocimiento y una comprensión común de donde se encuentra el liderazgo y de que carece, no se podrá defender con firmeza el cambio. Lograr ese conocimiento y esa comprensión es el objetivo del primer paso y lo realizan a través de lo que ellos denominaron Cuadros del Liderazgo Actual.
2. Desarrollar perfiles de liderazgos alternativos: Se realiza a través de dos series de preguntas. Las primeras tienen el propósito de determinar hasta qué punto cada acto y actividad reflejados en el cuadro es un punto frío (absorbe tiempo de los líderes, pero añade poco valor) o candente (activa e inspira a los empleados a aplicar su talento, pero los líderes le prestan actualmente una atención insuficiente o nula). El segundo grupo de preguntas estimula a los entrevistados a pensar más allá de las fronteras de la compañía y se focaliza en los actos de un Liderazgo eficaz que haya observado fuera de la organización, éstos liderazgos pueden ser sobre un entrenador

deportivo, profesor, abuelo, ex jefe, lo importante es que los entrevistados concreten cuáles son los actos y las actividades que ellos creen que les añadirían un verdadero valor, si fueran emprendido por sus líderes actuales.

3. Seleccionar los perfiles de liderazgo del futuro.
4. Una vez que se tiene claro la idea del perfil de Liderazgo actual de cada nivel, de las Matrices de Liderazgo del Océano Azul, se elige los perfiles de liderazgo del futuro que podrían representar un cambio significativo en el rendimiento de la actividad de los líderes. Estos resultados se les comunica a las áreas medias, de primera línea y alto nivel.
5. Institucionalizar las prácticas de liderazgo. Los autores al hablar de institucionalizar las prácticas de liderazgo a lo que se refieren es, que se debe colocar el nuevo perfil del liderazgo del futuro en lugares visibles y destacado de los despachos tanto de los líderes como el de sus subordinados. En esta etapa los líderes le explican a los subordinados los objetivos de este nuevo liderazgo del futuro (p.191- 205).

En el contexto del desarrollo del liderazgo, la aplicación del proceso justo logra la aceptación y el sentido de pertenencia de los perfiles de liderazgo e infunden confianza, preparando el terreno para la implementación.

Las prácticas más importantes de estos principios o de este proceso son:

- a- El proceso está encabezado por altos directivos que son respetados es decir que su implicación no es puramente formal.
- b- La gente se implica en la definición de lo que los líderes deberían hacer, la gente confía en los cambios realizados, por qué los perfiles futuros se han generado con la aportación de los conceptos de los empleados.
- c- Las personas de todos los niveles tienen algo que decir en la decisión final es decir que hay una representación de los empleados de todos los niveles jerárquicos de la organización que van a votar para seleccionar los nuevos perfiles de liderazgo.
- d- Es fácil evaluar si las expectativas se cumplan, debe estar claro lo que debe modificarse para pasar del perfil de liderazgo actual a un perfil de liderazgo futuro.

Entonces para Kim y Mauborgne (2017), el proceso justo nos ofrece confianza y por lo tanto cooperación voluntaria, una cualidad que es vital para la relación entre líderes y seguidores, si uno confía en el proceso y en la gente para la que trabaja, estará dispuesto

a hacer un esfuerzo adicional y a dar lo mejor de sí mismo. Si no confía en ellos, directamente se hará lo justo y necesario y dedicará sus energías a proteger su posición y a defender su territorio en lugar de captar nuevos clientes y crear valor.

Los Cuadros del Liderazgo ofrecen a la gente una estructura conceptual visual concreta a partir de la cual pueden sacar a la luz y debatir las mejoras que los líderes tienen que hacer, la justicia del proceso hace que la implementación y el control de estos cambios sea más fácil que en el caso de los tradicionales enfoques de arriba hacia abajo. Además, el liderazgo del océano azul consigue la transformación en menos tiempo y con menos esfuerzo, porque los líderes no tratan de modificar su forma de ser ni romper los hábitos de toda una vida. Simplemente cambian las tareas que llevan a cabo, uno de los puntos fuertes del liderazgo del océano azul es su capacidad de ampliación, es decir que cualquiera que sea el nivel de liderazgo en el que uno se encuentre, podrá despertar el potencial latente de su gente a base de conducirlos a través de los 4 pasos del liderazgo del océano azul. (p.202-205).

El Cuadro del Liderazgo puede decirse que es una adaptación de los conceptos esenciales de la Estrategia del Océano Azul como: a) El Cuadro Estratégico y b) el Esquema de las Seis vías y Cuatro acciones.

Dentro de los resultados, los autores del Concepto pudieron establecer que los modelos mentales de los directivos socavan el éxito de la estrategia y los hacen caer en las trampas del Océano Rojo, los llaman así a los espacios de mercados saturados donde las compañías se implican en una competencia feroz por la cuota de mercado, las dos primeras trampas son consecuencia de supuestos de marketing, en especial el énfasis en la orientación al cliente y a los nichos de mercado. Las dos siguientes son consecuencia de lecciones de economía sobre la innovación tecnológica y la destrucción creativa y las dos últimas derivan de los principios de la estrategia competitiva que considera la diferenciación y el bajo costo como elecciones mutuamente excluyentes.

- Trampa N° 1: considerar las estrategias de creación de mercado como enfoques orientados al cliente. Esto se orienta a que no sólo, focalizan su atención en los clientes actuales, sino que deben trasladar su atención a los que no son clientes y a los motivos por los cuales rechazan las ofertas de un determinado sector porque los que no son clientes tienen idea sólida acerca de los puntos débiles que tiene el sector.

- Trampa N° 2: Tratar las estrategias que crean mercados como estrategias de nichos de mercado. Las Estrategias creadoras de mercado que triunfan no se concentran en realizar una segmentación más fina del mercado, lo que hacen con mucha frecuencia es dar marcha atrás a las segmentaciones del mercado e identificar las semejanzas clave existentes entre los grupos de compradores que pudieran ayudar a generar una demanda más amplia.
- Trampa N° 3: Confundir la innovación tecnológica con las estrategias creadoras de mercado. Las innovaciones procedentes de I +D y de la tecnología son ampliamente reconocidas como factores impulsores claves de desarrollo de mercado y de crecimiento sectorial, sin embargo, la realidad es que la creación del mercado no tiene que ver necesariamente con la innovación tecnológica se pueden abrir mercados sin recurrir a ninguna tecnología de punta.

La innovación de valor, no la innovación tecnológica, es lo que lanza nuevos mercados comercialmente atractivos. Los nuevos productos o servicios que tienen éxito abren espacios de mercado a base de ofrecer saltos en productividad, simplicidad, facilidad de uso, comodidad, entretenimiento o respeto por el medio ambiente.

- Trampa N° 4: Igualar destrucción creativa con creación de mercado. La destrucción creativa tiene lugar cuando un invento trastoca un mercado, al sustituir una tecnología anterior o un producto o servicio.

En la estructura conceptual de Schumpeter⁸ lo viejo es destruido continuamente y sustituido por lo nuevo. También hay creación que no es destructiva en la que se crea una nueva demanda sin sustituir los productos y servicios actuales.

- Trampa N° 5: Igualar estrategias creadoras de mercado a diferenciación. La creación del mercado rompe el dilema entre valor y costo. Un movimiento de creación del mercado es una estrategia que ofrece ambas cosas y no una a costa de la otra.
- Cuando las compañías suponen erróneamente que creación de mercado es sinónimo de diferenciación, suelen focalizarse en los aspectos a mejorar o a crear para destacarse de las demás y prestan escasa atención a lo que pueden eliminar o reducir para lograr simultáneamente un bajo costo.

⁸ Destacó por sus investigaciones sobre el ciclo económico y por sus teorías sobre la importancia vital del empresario, subrayando su papel en la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad. Popularizó el concepto de destrucción creativa como forma de describir el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones

Como consecuencia pueden convertirse involuntariamente en competidores con un valor superior en un espacio del sector ya existente, en lugar de descubrir un nuevo espacio de mercado exclusivo para ellos.

- Trampa N° 6: Igualar estrategias creadoras de mercado a estrategias de bajo costo. Si bajo esta estructura conceptual, el nuevo espacio de mercado se crea no a base de fijar un precio frente a la competencia dentro de un sector sino a través de fijar un precio frente a los productos y servicios sustitutivos y alternativos que los no clientes están utilizando en la actualidad.

Los autores sostienen que los enfoques o estrategias que se han descrito como trampas del océano rojo no son malos ni correctos sin embargo estos abordajes no conducen a estrategias de éxito creadoras de mercado y cuando impulsan iniciativas creadoras de mercado que implican grandes inversiones pueden dar lugar a nuevos negocios que no recuperan dichas inversiones y que en última instancia fracasan.

Esta es la razón de por qué es clave aflorar y comprobar los modelos mentales y supuestos de las personas que son básicas para la ejecución de estrategias creadoras de mercados.

Si estos modelos y sus puestos están alineados erróneamente con el propósito estratégico de creación de nuevo mercado será necesario desafiarlos, cuestionarlos y reformularlos, de lo contrario se caerá en las trampas del Océano Rojo.

Para evitar verse atrapados en viejos mercados, los directivos deben focalizarse en atraer nuevos clientes, preocuparse menos por las segmentaciones, entender que la creación del mercado no es sinónimo de innovación tecnológica ni de destrucción creativa, dejar de focalizarse en estrategias de sobreprecios frente a estrategias de precios bajos. (p.209-2017).

1.2.3. **Inteligencia Emocional e Inteligencia Social**

En su libro Neuromanagement el Dr. Nestor Braidot (2010) nos otorga una obra sin desperdicio donde encontramos conceptos pertinentes al Estudio de Caso que nos ocupa.

“La inteligencia emocional y la inteligencia social se reflejan en una manera de vivir e interactuar en la que prevalece el registro de los sentimientos, propios y de los demás. Un líder que cuenta con estas capacidades se caracteriza por una actitud entusiasta, positiva, que genera empatía, y esto se traduce en una alta motivación en los equipos de trabajo” (p.234).

1.2.3.1. Inteligencia Emocional ésta denominación expresa Braidot (2010) fue utilizada por primera vez en 1990 por Peter Salovey y John Mayer psicólogos de las universidades de Harvard y New Hampshire, respectivamente, pero circuló por el mundo entero a partir de 1995 cuando Daniel Goleman publicó su libro “Emotional Inteligence” (uno de los más vendidos a nivel global) (p.234). La inteligencia emocional está formada por 3 capacidades: la capacidad para comprender cómo nos sentimos, la capacidad para expresarlo de una manera productiva y la capacidad para escuchar a los demás y conectar empáticamente con sus emociones.

Actuar con inteligencia emocional en las organizaciones, formula Braidot (2010) no es decidir con los sentimientos a flor de piel sino armonizar cerebro y corazón en la toma de decisiones.

Ser emocionalmente inteligente significa conocer las emociones propias y las de los demás su intensidad y sus causas, contar con habilidades emocionales significa saber manejar las emociones a partir de conocerlas. Entonces dentro de la inteligencia emocional encontramos la inteligencia intrapersonal que es la relación armónica con uno mismo y la inteligencia interpersonal que son las relaciones armónicas con los demás (p.245).

1.2.3.2. La mente racional proporciona la forma de comprensión de la que en general somos conscientes; es decir reflexiva capaz de analizar y explicar.

1.2.3.3. La mente emocional ofrece otro sistema de conocimiento: impulsivo, poderoso, a veces ilógico, pero sabio, relacionado con los procesos metacientes del cerebro.

“El liderazgo emocional consiste en aprender a soportar lo que no podemos evitar, influir sobre el tiempo en que una emoción se mantiene activa y crear estados de la mente capaces de mejorar nuestra vida” (Braidot, 2010, p.238).

La habilidad de una persona para intuir cómo es otra también responde a patrones biológicos y ha dado lugar a la elaboración de una nueva teoría.

La expresión teoría de la mente propuesta por David Premack y Guy Woodruff (1978) refiere a la habilidad para comprender y predecir la conducta de otras

personas, sus conocimientos, sus intenciones y sus creencias. Las células cerebrales que participan en estos procesos han sido denominadas neuronas espejo⁹. Dicha habilidad se adquiere según los autores alrededor de los 4 años y es considerada un producto de la inteligencia social.

La ciencia ha demostrado que nuestro cerebro tiende a predecir los movimientos de otro y esto es lo que nos permite anticiparnos a algunos acontecimientos (Braidot, 2010, p.246).

El mismo autor Braidot (2015), en la Obra, Como funciona tu cerebro para dummies, establece que crear significa generar ideas nuevas e inusuales, lo cual implica un trabajo que libere al cerebro de esquemas de pensamientos estereotipados.

Crear es un proceso que, aunque sus resultados se presenten de forma individual, se necesita de lo social. La actividad creativa incluye diferentes propiedades del pensamiento (facilidad para generar ideas, capacidad para la asociación semántica, originalidad de las ideas, imaginación, fantasía y procesamiento semántico) y la integración de estas propiedades a la experiencia de vida de un individuo (p.206)

La inteligencia creativa se potencia cuando existen una curiosidad intensa una mente abierta y un sin número de preguntas formuladas desde diferentes puntos de vista (Braidot, 2010, p.289)

La creación de una empresa, de una unidad exitosa de negocio, de un nuevo producto, de un nuevo servicio, de una forma innovadora de atender a los clientes es siempre, como determina Braidot (2010), el resultado de las ideas y de los sueños de personas proactivas con visión de futuro. Desde el momento en que comienza a incubarse una idea el trabajo intenso y se pone a prueba no sólo la capacidad individual sino también la inteligencia creativa de los equipos que se conforman para trabajar con pasión en la generación de un nuevo proyecto (p.281).

Según el mismo autor, tanto los emprendedores como quienes tienen en sus manos la construcción del destino de una organización, que ha crecido y continúa haciéndolo, por lo general son individuos visionarios capaces de explotar oportunidades de negocios a partir de una innovación. Estos cuentan con la inteligencia necesaria para motivar e implementar un proceso que suele culminar en nuevas combinaciones de productos y servicios que se

⁹ Las neuronas espejo nos permiten ponernos en el lugar del otro mediante un proceso que se denomina empatía e intervienen en la forma de aprendizaje por imitación más rápida y eficaz que posee el cerebro

constituyen en una propuesta de valor para los clientes y para las personas que integran la organización (p.281-282).

En el mismo sentido Ricardo Capponi en su Conferencia sobre Liderazgo Empresarial en Épocas de crisis (2002) nos sumerge en la caracterización del liderazgo, nombrando cuatro elementos fundamentales para el autor que son: la inteligencia, la tolerancia a la frustración, la tolerancia a la incertidumbre y la capacidad de hacer experiencia. A los fines del análisis que nos ocupa, se puede resaltar que la capacidad emocional para tolerar la incertidumbre se traduce en un liderazgo con capacidad de innovación entonces el líder innovador sería aquella persona que está abierta a nuevas ideas y aproximaciones novedosas a la nueva información que les llega porque no teme el desorden o el caos que puede provocar esta irrupción de información.

1.2.4. **Creatividad**

Kastika (2016), en el libro Nuevas estrategias para la creatividad, propone trabajar sobre cuatro formas de creatividad. Estas formas de creatividad se diferencian por los alcances de los impactos que producen y por qué se manifiestan de diferentes modos, cada tipo de creatividad abarca, un conjunto de actitudes diferentes en los modos de vincularnos con otras personas y en el tipo de proyectos que se tengan (p.66), Ellas son:

- Creatividad cotidiana: Implica impregnar con aportes nuevos y valiosos la mayor cantidad posible de las actividades que realizamos. No está enfocada en generar ideas geniales de la nada sino construirlas por medio de pequeñas porciones de genialidad cotidiana (p.68).
- Creatividad Productiva: Se concentra en un área en la que se desea producir calidad y cantidad de aportes novedosos, el lema de la creatividad productiva es demostrar solvencia y originalidad a lo largo del tiempo (Kastika, 2016).
- Creatividad Emprendedora: “La creatividad emprendedora se expresa por medio de los proyectos que se imaginan se desean e intenta llevar a cabo ya sea porque cada proyecto es novedoso y valioso en sí mismo o porque lo son las maneras que tienen de alcanzarlo” (Kastika, 2016, p.75) ... “Los proyectos pueden ser de distinta índole: personales, laborales, profesionales, sociales. Pueden tener diferentes alcances ser más o menos ambiciosos o incluso pueden ser intermitentes a lo largo de la vida, pero lo que más motiva la creatividad emprendedora es la experiencia de exponerse,

animarse, asumir riesgos, mostrar aportes originales y recibir los aplausos y/o abucheos de distintos públicos”.

- Cocreatividad: La esencia de la cocreatividad es la conexión con los aportes creativos de otros, se nutre de la variedad de enfoques estilos y puntos de vista. Se concreta esto cuando sé es receptivo a nuevas ideas y a todo lo que esté relacionado con ellas, cultivando una actitud de bienvenida como parte en la vida. Es importante en este plano estar dispuesto a invertir recursos en favorecer la creatividad de otros (Kastika, 2016,p.73).

1.2.5. Estrategias para la creatividad

Según el mismo autor la creatividad puede aprenderse, se pueden incorporar un conjunto de habilidades y herramientas que nos permitan formar parte activa de los entornos donde la creatividad se produce (p.81).

Kastika (2016) lista las siguientes estrategias para la creatividad: a) Creatividad cotidiana; b) Recuperar el empuje. El empuje como la capacidad de dejar de postergar y encarar cada desafío de nuestro día a día como una oportunidad para pensar y actuar con creatividad. Ponerse a trabajar es la mejor manera de empezar a ser creativos; c) Prestar la atención a la atención: ser creativo es poder dirigir la atención hacia algo; d) Animarse a la diferenciación: Diferenciarse es esquivar las respuestas estándar, las líneas promedio; e) Trascender el hobby: organizar la vida alrededor de un sueño; f) Creatividad invisible son actividades que no implican crear pero que se requieren para poder hacerlo son los que se denomina creatividad invisible, qué es todo lo que se hace para crear, que tal vez no sea específicamente crear; g) Nunca dejar de lado la calidad: Si la calidad de lo que ofrecemos no satisface las expectativas que ya tiene nuestro público, la creatividad solo será excentricidad, no será sostenible; h) Entrenar la flexibilidad: la flexibilidad es una de las claves de la cocreatividad y de la creatividad en general, significa tener la capacidad de aceptar nuevos y diferentes puntos de vista, nuevas interpretaciones del status quo y formas de abordar las cosas. i) Desarrollar el arte de conectar: para conectar hay que esforzarse. El esfuerzo puede definirse como tiempo dedicado a una tarea, también puede requerir nuevos enfoques. j) Cultivar el liderazgo emprendedor: una persona creativa es la que genera ideas nuevas y valiosas. Una persona innovadora es la que produce ideas nuevas y valiosas, pero además logre influir con ellas. El liderazgo que necesita un innovador es más desafiante que el de un líder grupal; k) Aprender a pensar y actuar estratégicamente: para esto se deberá tener en cuenta los puntos

fuertes, las contingencias, los recursos y los límites, la competencia y la convivencia, el mapa, lo viejo y el futuro. l) Experimentar constantemente (p.82-120).

En la misma línea, en la Cátedra Planificación de Nuevos Negocios (2016), Vitor Reisdorfer, definía los Ingredientes de la creatividad , haciendo hincapié en la Cultura Organizacional y en el Clima Psicológico de la empresa a analizar, estableciendo además elementos distintivos del perfil de una Organización creativa a saber: Capacidad de adaptación en un mundo en rápido cambio, marcado por la incertidumbre y competencia; Respeto en el ambiente de trabajo, a la dignidad de las personas; Entrenamiento y perfeccionamiento en los cuadros; Administración orientada para el futuro; Tolerancia y aceptación de las diferencias y diversidad entre sus pares; Incorporación creativa de nuevos procedimientos, políticas y experiencias; Valorización de las ideas innovadoras y por último la presencia de Autonomía y flexibilidad en la estructura organizacional.

1.2.6. **Herramientas Analíticas:**

1.2.6.1. **Curva de valor**

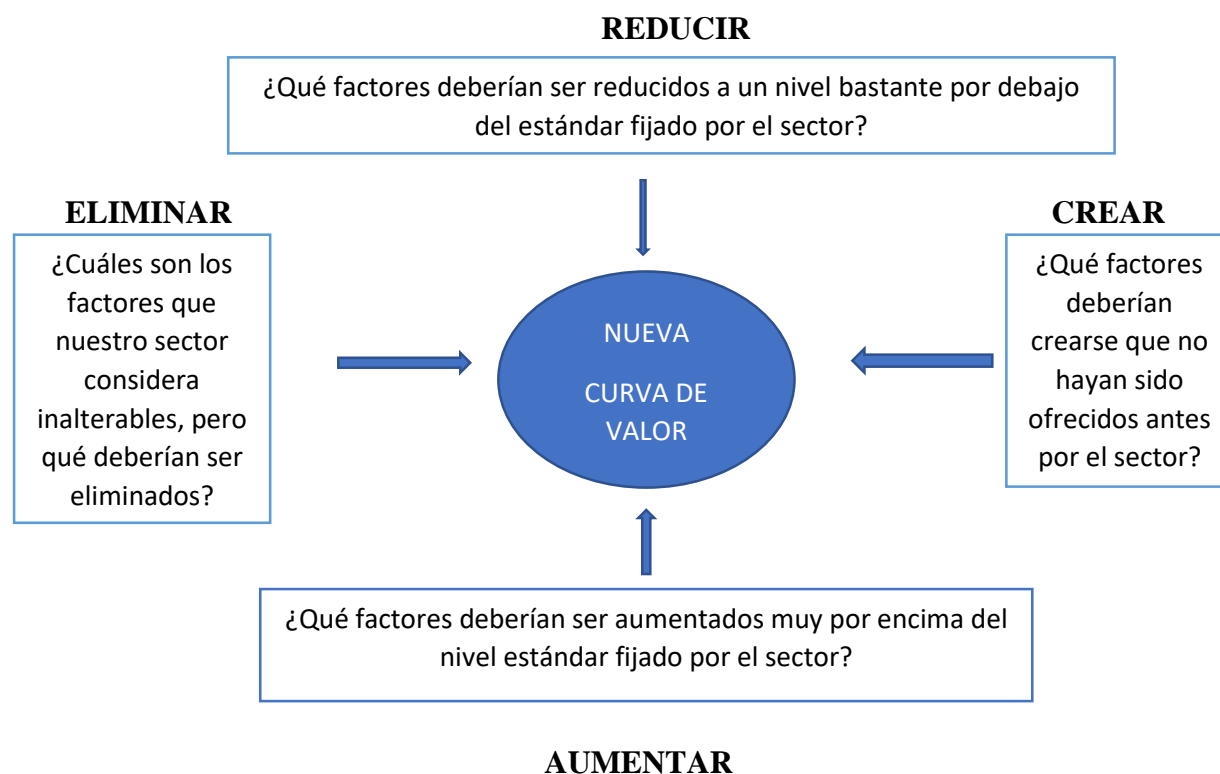
Es el rendimiento relativo de una empresa respecto a los factores claves de su sector. Algunas de las Preguntas que deben hacerse los empresarios para poder crear una Curva de Valor, según Kim y Mauborgne son:

- ✓ ¿Cuáles son los factores que nuestro sector considera inalterables, pero qué deberían ser eliminados?
- ✓ ¿Qué factores deberían ser reducidos a un nivel bastante por debajo del estándar fijado por el sector?
- ✓ ¿Qué factores deberían ser aumentados muy por encima del nivel estándar fijado por el sector?
- ✓ ¿Qué factores deberían crearse que no hayan sido ofrecidos antes por el sector?

En la Figura 1 se representa como lo exponen gráficamente los autores.

Figura1

Curva de Valor



Fuente: Curva de Valor. Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 68, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

Para lograr un crecimiento rentable es necesario buscar la respuesta a las 4 preguntas, no basta con limitarse a una o dos. La innovación de valor consiste en la búsqueda simultánea de un valor radicalmente superior para los compradores y un costo menor para la empresa.

Examinar las curvas de valor también pueden servir para que la empresa deje de pensar a corto plazo en más innovaciones cuando todavía hay una enorme corriente de beneficios a recoger con el producto actual (p.25-36).




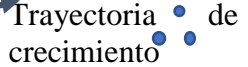


1.2.6.2. Mapa de Pioneros, Emigrantes y Colonos

Esta herramienta, evalúa la cartera de negocios de una compañía. Donde, los pioneros de una compañía son los negocios que ofrecen un valor sin precedentes, son las fuentes más poderosas de crecimiento rentable, en el otro extremo están los colonos, negocios cuya curva de valor es muy similar a la curva básica del sector, en general los colonos no contribuyen en gran medida al crecimiento de la empresa. El potencial de los Inmigrantes se sitúa en una zona intermedia de negocios que extienden la curva de valor del sector a base de ofrecer a los clientes más por menos, pero que no modifican la forma básica de la curva.

Se expone el Mapa en Figura 2:

Figura2

Mapa de Pioneros, Emigrantes y Colonos

	CARTERA ACTUAL	CARTERA PREVISTA
PIONEROS		
EMIGRANTES		
COLONOS		

Mapa de Pioneros, Emigrantes y Colonos. Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 37, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

“La lógica de la innovación de valor para las empresas no necesariamente establece que esa innovación de valor sea a través del desarrollo de nuevas tecnologías sino en impulsar hacia nuevas fronteras *el valor* que ofrecen a sus clientes” (Kim y Mauborgne, 2017, p. 36).

1.2.6.3. Esquema de las 6 vías

Este esquema se obtiene analizando, el sector, el grupo estratégico, grupo comprador, ámbito de las ofertas de productos y servicio, orientación funcional – emocional del sector y el tiempo, la idea es a través del análisis de estos factores crear un nuevo espacio de mercado.

1.2.6.4. Esquema de las 4 acciones

Eliminar, reducir, aumentar, crear para crear una nueva curva de valor. Figura 1

1.2.6.5. Mapa de Utilidad del Comprador

Contribuye a determinar si su idea proporcionará a los clientes formas únicas de valor que no ofrece nadie más. La manera más fácil de representarlo es a través de una matriz, listando en el eje vertical diversas formas de valor y en el eje horizontal etapas de la experiencia del comprador.

Figura3*Mapa de Utilidad del Comprador***Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador**

	Compra	Entrega	Uso	Suplementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversión e Imagen						
Respeto por el Medio Ambiente						

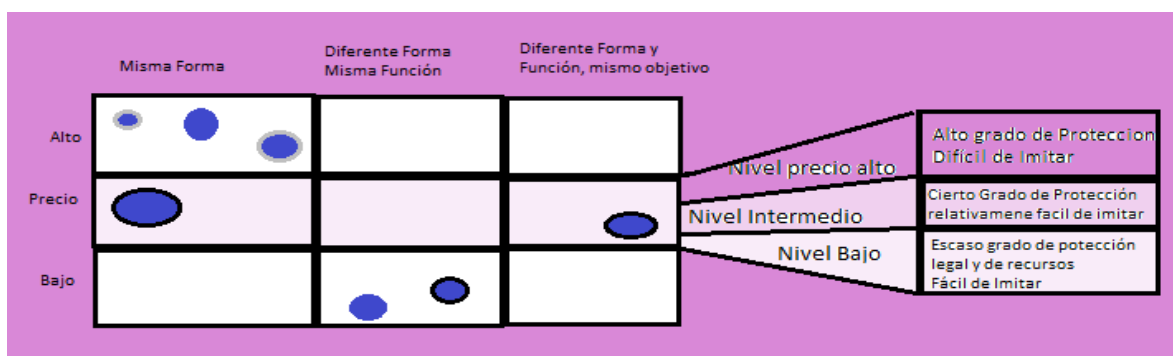
Fuente: Mapa de Utilidad del Comprador. Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 90, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

1.2.6.6. Banda de Precios del grueso del Mercado Objetivo

Permite estimar cuál es el precio que atraerá a el mayor número posible de compradores.

Figura4*Banda de Precios del Grueso del Mercado Objetivo*

- El tamaño del círculo indica el volumen del mercado relativo de alternativas
- Banda de precios del grueso del mercado objetivo



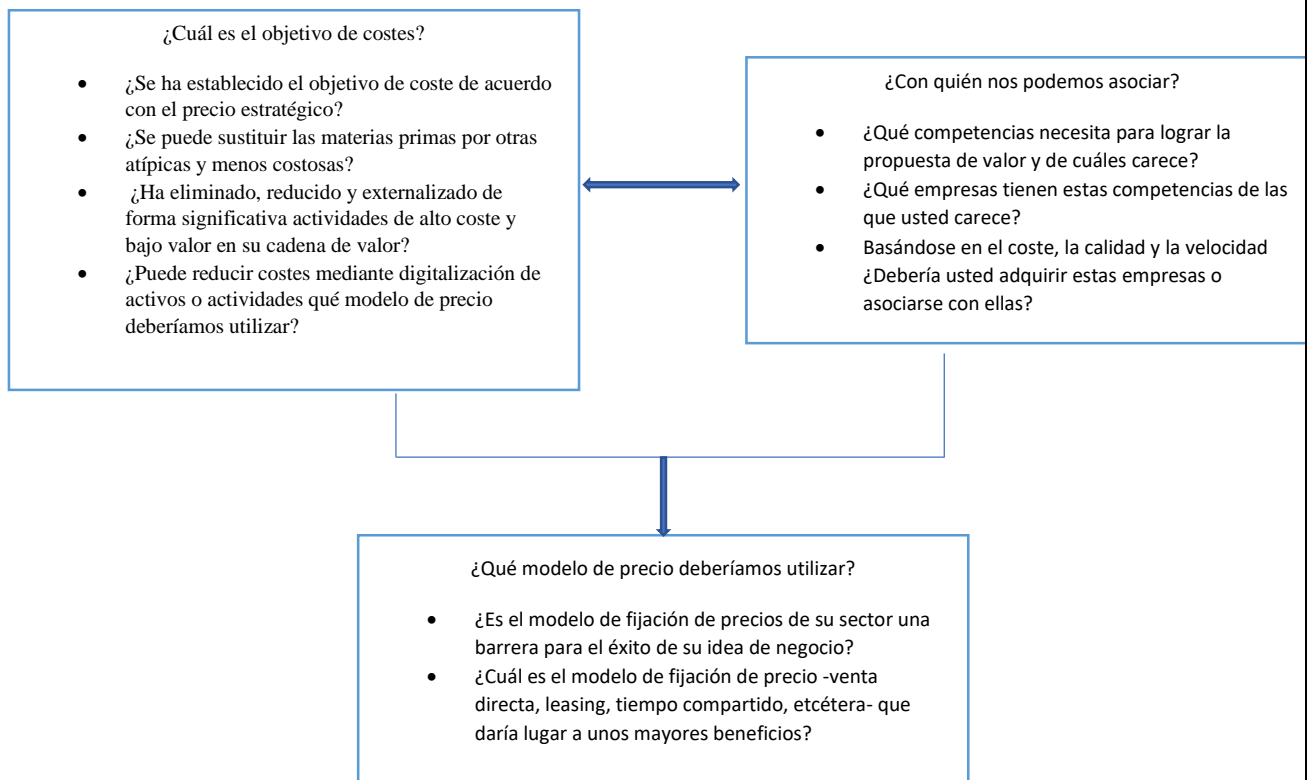
Fuente: Banda de Precios del grueso del mercado objetivo. Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 98, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

1.2.6.7. Guía del Modelo de Negocio

Ayuda a calcular si se puede comercializar la nueva oferta de forma rentable.

Figura5

Guía del Modelo del Negocio



Fuente: Guía de Modelo de Negocio. Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 98, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

Sin embargo, estas herramientas no lo son todo, para garantizar la viabilidad comercial de la idea se tendrá que abordar la resistencia de las personas interesadas, por ejemplo, los empleados preocupados de que la innovación amenace su medio de ganarse la vida.

1.2.6.8. Cuadro Estratégico

Cuatro pasos de visualización, a saber:

Concienciación Visual:

- ❖ Comparar la empresa con la de sus competidores trazando su cuadro estratégico tal como es en la actualidad.
- ❖ Determinar dónde es necesario efectuar cambios en la estrategia

Exploración Visual: Se trata de investigar en el terreno para:

- ❖ Descubrir las barreras de adopción para los que no son clientes.
- ❖ Observar las ventajas distintivas de productos y servicios alternativos.

- ❖ Determinar cuáles son los factores que deberían eliminar, crear o modificar.

Feria de la Estrategia Visual:

- ❖ Trazar los cuadros estratégicos futuros basándose en ideas procedentes de las observaciones sobre el terreno.
- ❖ Obtener feedback de cuadros estratégicos alternativos de clientes, clientes perdidos, clientes de competidores y no clientes.
- ❖ Utilice el feedback para elaborar la mejor estrategia futura.

Comunicación Visual:

- ❖ Se aconseja, Distribuir los perfiles estratégicos de antes y después en una sola página para compararlos con mayor facilidad.
- ❖ Apoyar solamente aquellos proyectos y movimientos operacionales que permitan a la compañía cerrar las brechas para hacer realidad la nueva estrategia. (p.117-126)

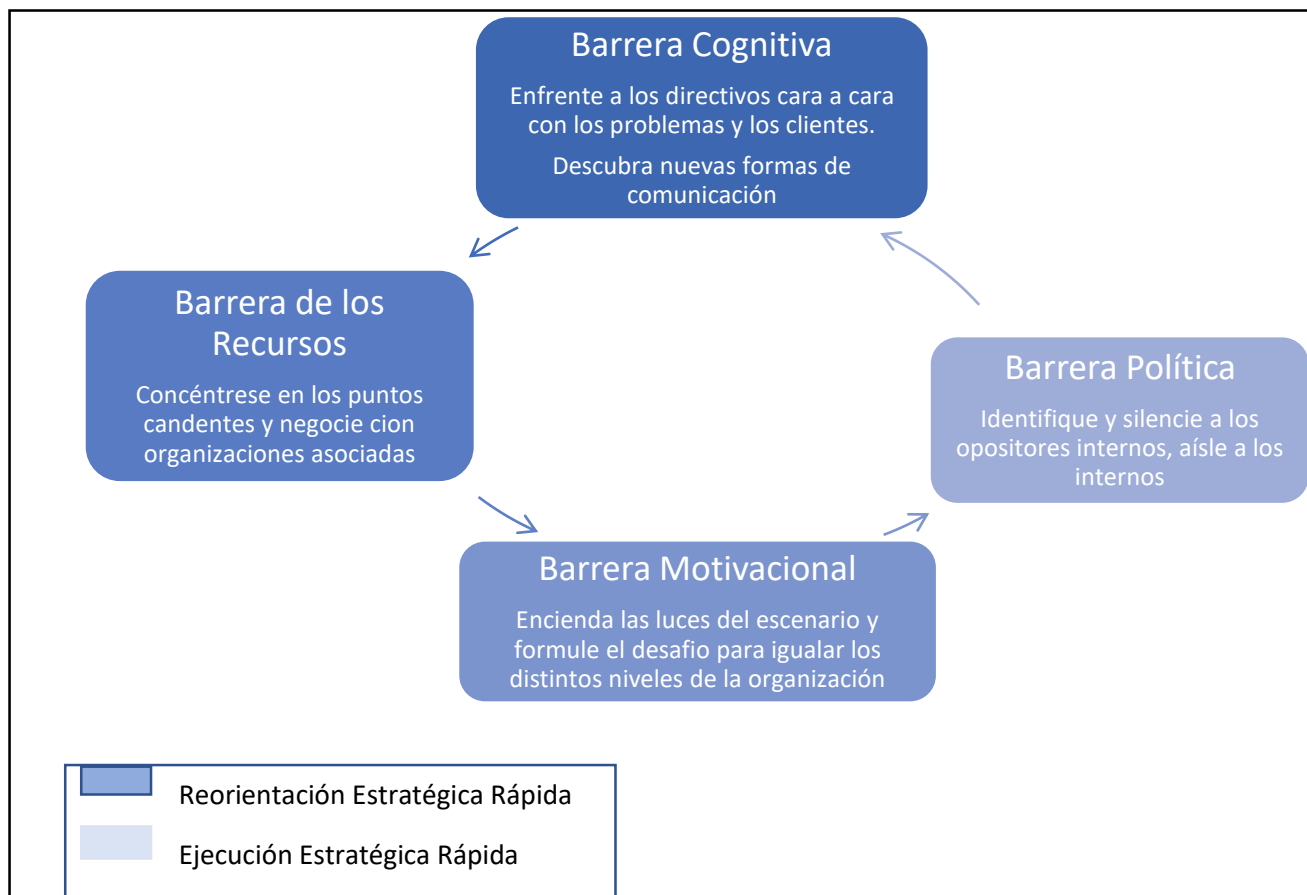
1.2.6.9. **Liderazgo del punto crítico**

Demuestra cómo superar las barreras a bajo costo y con apego de los empleados.

La teoría de los puntos críticos, explican Kim y Mauborgne (2017), es conocida y gira alrededor de la idea de que en cualquier organización una vez que se han comprometido las creencias y energías de una masa crítica de personas la conversión a una nueva idea se distribuirá como una epidemia propiciando cambios esenciales de una forma muy rápida.

La teoría señala que este tipo de movimiento puede ser desencadenado solamente por agentes que hagan llamados al cambio, que sean inolvidables e inobjetables que concentren sus recursos en lo que realmente es importante, que moviliza en el compromiso de los actores claves de la organización y que tengan éxito en sus esfuerzos por silenciar a la mayoría de los detractores.

Cuatro pasos hacia el punto crítico: a) Atravesar la barrera cognitiva; b) Esquivar la barrera de los recursos; c) Saltar la barrera motivacional; d) Derribar la barrera política (p.127-132)

Figura6*Liderazgo del Punto Crítico*

Fuente: Liderazgo de Punto Crítico. Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 133, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

1.2.7.10. Cuadro del Liderazgo

Es una adaptación del cuadro estratégico, utiliza las herramientas del: 1) Cuadro estratégico y 2) Creación de un nuevo espacio de mercado para examinar que realmente hacen los líderes y que podrían hacer diferente para incrementar la motivación y los resultados del negocio.

Estas herramientas que han sido diseñadas para ser utilizadas en todos los niveles alto medio y primera línea amplían las competencias de liderazgo y desencadenan el talento y la energía de la organización que previamente no se aprovechaba.

La matriz del Liderazgo del Océano Azul, ha sido diseñada para que se reflexione acerca de los actos y actividades que los líderes deberían reducir porque frenan a las personas y cuáles deberían aumentar ya que motivan a los empleados a dar su máximo esfuerzo por la empresa.

Figura7

Matriz del Liderazgo de Océano Azul

<p>ELIMINAR</p> <p>¿Qué actos y actividades en los que los líderes invierten su tiempo e inteligencia deberían ser eliminados?</p>	<p>AUMENTAR</p> <p>¿Qué actos y actividades en los que los líderes invierten su tiempo e inteligencia deberían aumentarse bastante por encima de su nivel actual?</p>
<p>REDUCIR</p> <p>¿Qué actos y actividades en los que los líderes invierten su tiempo e inteligencia deberían ser reducidos bastante por debajo de su nivel actual?</p>	<p>CREAR</p> <p>¿En qué actos y actividades que los líderes no realizan actualmente deberían invertir su tiempo e inteligencia?</p>

Fuente: Matriz del Liderazgo del Océano Azul. Recuperado de “Las claves de La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, 2017, p. 196, Barcelona, España: Profit Editorial I.S.L.2017

Burgos García (como se citó en Amonacid, 2018) expresa que el concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en la empresa. La fidelización busca mantener como clientes a ciertos grupos normalmente los más rentables mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

Existen múltiples variantes de los programas de fidelización: recompensa basados en cupones de descuento, cimentados en trato preferencial, multi sponsor, de puntos, condiciones especiales de compra, creación de eventos especiales y vínculos emotivos entre otros. Para que esto realmente funcione se requiere autoridad del programa, influencia de la participación en las decisiones y valor para el participante.

Paz Couso (como se citó en Amonacid, 2018), da una definición amplia a servicio al cliente como todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen un servicio al cliente. Entre otras actividades menciona: las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados; las relaciones interpersonales, establecidas entre la empresa y el cliente; los servicios de

reparación, asistencia y mantenimiento postventa; servicio de atención e información y reclamaciones de clientes, la recepción de pedidos de la empresa.

La razón de Ser de un plan de fidelización es justamente el cliente, que es la persona que adquiere un bien o servicio para su uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente, constituye el elemento fundamental por el cual se crean productos en las empresas.

1.3. Modelo de Diagnóstico

Para poder definir un modelo de diagnóstico se buscaron antecedentes bibliográficos en reservorios de universidades, bibliotecas universitarias, papers, sitios de internet, sin embargo, existen infinidad de trabajos explicando el método, herramientas, resumiendo conceptos, comparando con otras teorías, pero no se ha encontrado trabajos específicos que desarrollen in situ la estrategia y liderazgo del océano azul de manera que sirvan a los fines de los objetivos de ésta Tesis.

Entonces se decidió utilizar Escala de Likert y Planillas como lo exponen Datschke (2017), Caballero Orihuela (2012) y Cisneros Beal (2012) con formatos más sencillos de manera de fusionar lo novedoso de la temática abordada con los pasos a seguir, caracterización y software de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul con las nombradas planillas, utilizando Escala de Likert para determinar la utilización o no de Océano Azul en el estudio de caso, con el fin que el mismo trabajo de tesis se convierta en un Océano Azul.

1.3.1. Escala de Likert:

Tal como se explica en Escala de Likert (s/f) ésta “mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada, debido a que la puntuación de cada unidad análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem”.

Las respuestas son cerradas y definidas, ya sean numéricas, verbales o con íconos diferenciándose de las dicotómicas ya que permiten medir, promediar y evaluar las reacciones del público encuestado. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con 5 alternativas de respuestas o más y por lo general ofrecen una respuesta neutral para aquellos que no están de acuerdo ni en desacuerdo. “La unidad análisis que responde a la escala, marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición

expresada en el ítem. Estos, por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa” Escala de Likert (S/F) en base a Briones (1995).

Se pueden apreciar las ventajas y desventajas de la escala en la Tabla 4. La Escala de Likert se utiliza para medir: a) El Nivel de Acuerdo; b) Nivel de Satisfacción; c) Nivel de Frecuencia; d) Nivel de Importancia

1.3.2. Pasos para construcción de la escala:

1. Definición de la variable a medir que serán la base para las preguntas o ítems que conformarán el mecanismo de medición.
2. Operacionalización de la variable. Se determina cómo se habrá de medir y se señalan los indicadores
3. Diseño de una cantidad suficiente de ítems favorables y desfavorables a la variable que se pretende medir.
4. Las opciones de respuestas deben ser simétricas y graduales. Esto quiere decir que deben ir de un extremo a otro, pasando por opciones intermedias.
5. Asignar una puntuación a cada ítem de acuerdo con el procedimiento descrito con anterioridad.
6. Obtención de la puntuación total de cada Unidad Muestral, reflejando la actitud global hacia la variable medida.

Tabla 4*Escala de Likert - Ventajas y Desventajas*

Ventajas	Desventajas
Es un método fácil de construir. A través de un cuestionario se podrán conocer las percepciones de los encuestados sobre los aspectos que preocupan a la empresa.	En ocasiones los encuestados contestan de forma automática sin tomarse el tiempo necesario para analizar las preguntas y las respuestas.
Las respuestas cerradas, como las de este tipo de escala, arrojan resultados precisos y sin ambigüedades.	Una respuesta de puntuación intermedia como «Ni de acuerdo ni en desacuerdo» facilita que el usuario se incline por una posición neutral cuya información extraída no será tan productiva.
En dependencia de la cantidad de ítems y su complejidad, puede ser rápido y sencillo de responder para el usuario. Esta ventaja es lo que se debe buscar cuando se elabora una encuesta. De lo contrario, un formulario tedioso hará que el entrevistado lo rechace o no lo ejecute con la calidad requerida.	
Permite extraer mediciones de calidad y fácilmente cuantificables. Así pues, pone en manos de los gestores elementos estadísticos que favorecerán la toma de decisiones.	

Fuente: Escala de Likert. Ventajas y Desventajas. Elaboración propia en base a negocios y empresas.com

1.3.2.1. Resultados:

1. Una vez aplicado el mecanismo de medición es necesario conformar una base de datos que recoja los resultados obtenidos para que el análisis sea mucho más sencillo, exacto y rápido, a través de Excel, Google Forms, QuestionPro u otros softwares disponibles.

2. Se obtiene la calificación otorgada por cada encuestado, a cada una de las preguntas, según el valor que se les habían otorgado. Sí, el entrevistado dejó algún ítem en blanco, el valor será cero.
3. Calcular los porcentajes de las respuestas: Según el grado de profundidad que alcance el análisis se obtendrán mayor número de conclusiones que servirán para la toma de decisiones.
4. Se pueden definir los rangos óptimos de respuesta para saber cuál es el estatus del encuestado y a partir de ahí sacar conclusiones.
5. Para conocer la información sobre un usuario en particular, se realiza una sumatoria final con las respuestas de cada uno de los ítems.
6. Para conocer el grado de aceptación de cada enunciado, suma los valores de cada respuesta.
7. Analizar la frecuencia de ocurrencia de los ítems. Es decir, la cantidad de veces que un encuestado respondió positiva o negativamente a «x» enunciado.

CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología

Como lo señala Ynoub R. (2011) El método es el conjunto de acciones técnicas con las que se tratará de dar respuestas a nuestras hipótesis (p.103) por lo tanto definiremos el diseño de la investigación para establecer Estrategias y Liderazgo de Océano Azul en las empresas del Sector y en la tomada como caso de Estudio.

2.1.1. Delimitación temática

Se realiza respecto al tiempo y espacio para situar el estudio en un contexto claro y definido. Para Sabino (1996) la delimitación del tema permite que la investigación sea práctica y se la pueda estudiar mejor.

En nuestra investigación el estudio se realiza sobre empresas referentes en el Sector de Agencias de viajes de la Ciudad de Posadas y en particular sobre la Empresa Ideas del Norte S.R.L. y sus Unidades de Negocios, con casa central en la Ciudad de Posadas, Provincia de Misiones en los meses de marzo a diciembre del año 2020.

2.1.1.1. Nacimiento de las empresas **El Jesuita – Agencia de Viajes – Ideas del Norte S.R.L; María & María; Guaraní Viajes y Turismo; Carlota Stockar y El Viaje de tu Vida.**

- El Jesuita Agencia de Viajes nace en el año 2004, la misma tuvo tres generaciones de Dueños, transcurría el año 2008 cuando la empresa comenzó a decaer, es así como en el año 2010 compra Fernando Ariel Clavero el fondo de comercio, como Agencia Estudiantil comercializadora de Flecha Bus, iniciando de esta manera la actividad de El Jesuita.

- Guaraní Agencia de Viajes y Turismo, nace en el año 2006, desde su nacimiento hasta la actualidad han mudado sus oficinas en diferentes direcciones hasta que en el año 2019 construyen su propio edificio sito en Av. Corrientes 2331 de la Ciudad de Posadas, y relanza la marca mudando el nombre a Angra Turismo¹⁰ a principios de 2020, la empresa se dedica tanto a turismo nacional como internacional su dueña es Sandra Lezcano y por el momento sólo cuentan con una Unidad de Negocios.

¹⁰ Para mayor entendimiento en el cuerpo de la tesis se hace alusión a ambos nombres.

- María & María S.R.L., inicia su actividad hace 30 años actualmente se encuentran en Bolívar 2260 de la Ciudad de Posadas, la empresa Antes de Covid 19 se dedicaba casi en su totalidad al Turismo Internacional.

- Carlota Stockar Agencia de Viajes y Turismo, razón social Laser S.R.L., con más de 40 años de trabajo en la región en sus inicios con seguros y luego lanzándose al mercado del turismo, su casa central se encuentra en la Ciudad de Posadas, calle Santiago del Estero 2179, iniciando sus actividades como Agencia en noviembre de 2013, han abierto una sucursal en Encarnación, Paraguay pero no pudieron establecer la antigüedad de la misma en la entrevista realizada.

- La Agencia El Viaje de tu Vida, se creó en julio de 2011, se encuentra ubicado en calle San Martín 2397 de la Ciudad de Posadas, donde desde sus inicios han crecido constantemente, volviendo a su atención al público el 13 de julio de 2020.

Almonacid, O. (2018) conceptualiza la misión, visión, propuesta de valor, calidad de servicio, competitividad y responsabilidad de El Jesuíta Agencia de viajes:

Misión: empresa de viajes y turismo que ofrece servicios de viajes y experiencias, se preocupan por satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes brindándoles momentos especiales en sus viajes dentro y fuera del país.

Visión: ser una agencia de viajes reconocida dentro del mercado de turismo en la región. Destacando la atención personalizada logando una satisfacción total para el cliente.

Propuesta de Valor: ésta se basa en brindar soluciones y aconsejar para que las personas que decidan viajar con ellos vivan experiencias inolvidables en cualquier destino que elija.

Calidad de Servicio: La organización en pleno está orientada a satisfacer y superar las expectativas y necesidades de los clientes ofreciéndole un servicio de calidad en el cual se incluye el valor agregado del mismo.

Competitividad: están comprometidos con el bienestar del desempeño, buscando diariamente ser más eficientes y productivos en cada una de las actividades laborales en el camino hacia el éxito, luchan para que cada parte integrante aporte lo mejor de sí.

Responsabilidad: contribuyen y participan en el logro de los objetivos de la empresa, asumen las consecuencias de las decisiones y acciones que se toman, están comprometidos con la excelencia, como un deber tanto individual como organizacional.

Proactividad: son un equipo joven, personas dinámicas, efectivas con una alta capacidad de respuesta. ¹¹(p.23)

Las empresas María &María, El Viaje de tu vida y Guaraní Turismo – Angra Turismo no poseen Organigrama, ni Manual de Misiones y Funciones, tampoco existen Tesis que hayan tomado como base de estudio a las mismas de manera de ayudar a las mismas ha completar esas herramientas.

Por el contrario y diferenciándose de las demás, Victoria de la Agencia Carlota Stockar, manifiesta que la empresa posee Organigrama y Manual de Misiones y Funciones, así como ISO 9001, pero no me lo puede facilitar porque es un instrumento interno de la empresa.

2.1.1.2. Empresas de Turismo, clasificación de las Unidades de Negocios:

En base a las Entrevistas realizadas a las Empresas referentes de Agencias de Viajes de Turismo, las Agencias Guaraní Turismo (Angra Turismo), María & María y El Viaje de tu vida sólo tienen una Unidad de Negocios en pleno funcionamiento, no es el caso de Carlota Stockar (LASER S.R.L.) que cuenta con una división Transporte e Ideas del Norte S.R.L. que está compuesta por cinco Unidades de Negocios:

2.1.1.2.1. El Jesuita Agencia de Viajes: con su casa central en la ciudad de Posadas- Misiones y una sucursal en la ciudad de Encarnación - Paraguay la agencia se dedica a dos tipos de turismo el turismo individual y el turismo estudiantil.

- 1- Complejo Iguazú: situada en la Ciudad de Puerto Iguazú, esta unidad de negocios posee un Restaurant con la marca El Peregrino, canchas de fútbol llamada, Fútbol Club Compañía y un bowling que es el único de la ciudad de Puerto Iguazú. El objetivo del Complejo es que las personas puedan ir y tengan varios beneficios dentro del mismo espacio.
- 2- Transporte El Jesuita: cuentan con dos colectivos, una Combi y camionetas, ésta unidad de negocio se incorporó hace 5 años atrás pero en el año 2018 y 2019 es cuando más contrataciones han tenido.

¹¹ Monografía de grado de Licenciatura en Marketing. Diagnostico para el diseño de un Plan de Fidelización del cliente. Estudio de Caso de la empresa “El Jesuita Viajes”. Almonacid Oscar Adrian. Octubre 2018. Universidad Gastón Dachary.

- 3- El Jesuita Hotel Boutique, se encuentra en la ciudad de Encarnación - Paraguay frente al sambódromo, se fusiona con El Peregrino Restaurante este hotel se abrió hace 3 años en sus comienzos eran una sociedad y hoy el único dueño es Fernando Clavero la gestión se realizaba en Posadas pero esto cambió como consecuencia de las restricciones por Covid-19.
- 4- La Clave sabores del mundo es la más nueva unidad de negocio creada durante el transcurso de la pandemia de Covid-19 con el objetivo principal que la gente identifique el local como el lugar donde puede obtener esos recuerdos que traía de los destinos, pero sin salir de la provincia y al mismo tiempo haciendo hincapié que la Clave la acerca del destino a su hogar.¹²

2.1.1.3. Actividades de Apoyo

Almonacid, O. (2018) identifica las siguientes:

- Abastecimiento: al ser empresas de servicios no tiene un abastecimiento de materia prima, pero si, mantiene un almacenamiento de productos que van de la mano con la venta del paquete turístico al cliente. Por ejemplo: mochilas, remeras, tarjetas de presentación, la hoja en la que va impreso el itinerario, etcétera. También se tiene estandarizado el compromiso de compra con el proveedor año a año. Si estos productos que acompañan al servicio no están presentes o no son de la mejor calidad, se pierde valor para la empresa.
- Desarrollo Tecnológico: las empresas cuentan con equipos de oficina que aportan al desarrollo tecnológico, como ser, computadoras, teléfonos, impresoras, gafas 3D, celulares con whatsapp, medio elegido por los clientes para averiguar sobre un viaje o un evento, se lo utiliza además para generar un feedback con ellos.
- Recursos Humanos: constantemente se capacita y se evalúa al personal, en el caso de Carlota Stockar (LASER S.RL.), los empleados tienen capacitaciones con los operadores en destino, regalan viajes, acompañamientos a grupos, todo pago por la empresa, capacitaciones en Marketing en redes sociales.
En el caso de El Jesuíta se les dá comisiones por las ventas que realizan, los cuales forman parte de la motivación para los empleados.

¹² Clasificación expuesta en el 7° Congreso Latinoamericano de Administración y 10° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní (ConLAd 2021).

Para el caso de María & María no hay bonos, tienen sueldo fijo y para el caso de Guaraní – Angra Turismo, tampoco existen incentivos.

- Infraestructura de las Empresas, El Jesuita sigue teniendo la misma estructura identificada por Amonacid, O. (2018): a) Administración: es muy importante para la empresa, por medio de esta se genera valor, llevando un control de las salidas e ingresos; dentro de esta área trabajan 3 personas encargadas de controlar y evaluar las finanzas. Figura 10. b) Área de ventas: trabajan 5 personas (2 chicos y 3 chicas) que están a disposición de los clientes para cualquier duda o consulta ya sea in situ o en contacto directo con los clientes, serían la cara visible de la empresa. Figura 9. c) Área de coordinación: en esta área son personas jóvenes, están para acompañar a los clientes, también los acompañan a los viajeros hacia una excelente experiencia en cada viaje, son los que están para prevenir cualquier problema durante los mismos. (p.24) Figura 8 -9. d) Principales competidores: Agencia Guaraní Turismo, El viaje de tu vida, María & María.
- Agencia Guaraní Turismo – Angra Turismo: Antes de Pandemia la empresa se embarcó en un relanzamiento de marca por lo que al momento de Covid-19, los encontró reestructurando la empresa en general lo que significó que tenían 5 empleados, contaban con Organigrama, pero al momento de relanzamiento los encontró con sólo 2 personas.
- El Viaje de tu vida, posee Gerencia, división Administrativos y división Ventas
- María & María cuenta con 4 personas, 3 sector ventas – atención al cliente, 1 administrativo y la dueña de la empresa.

2.1.1.4. Análisis de medios de comunicación de las empresas

La página web www.carlotastockar.tur.ar es una de las más completas al momento del análisis. En el inicio de esta posee datos básicos como el teléfono fijo, el whatsapp, imagen de Instagram y Facebook que direcciona hacia esas redes sociales, de la misma manera se encuentra un sector con los diferentes destinos que ofrece como ser paquetes, cruceros, seguros, exóticos, grupales, argentina, experiencia misiones, solicitud de cotización y vuelos, junto a un buscador muy amigable. La denominación (EVT Leg. N°11401) se encuentra al final de la página, junto al Domicilio, CUIT, horario de atención y mail, lo novedoso es que en el año 2022 actualizaron su página, junto a un botón de arrepentimiento según Ley N°24.240.

La página web www.eljesuita.com.ar al inicio posee datos básicos como la denominación (EVT Leg. N°12048), los teléfonos fijos, los WhatsApp para turismo estudiantil y para ventas, dirección del local en Posadas (Bolívar 2278) y Dirección en Encarnación, Paraguay (Villarica casi Gral. Aquino) email de contacto, horario de atención en los dos países y el dato de su cuenta en Instagram, Facebook, You tube. Figuras 11-13.

En la parte del sector estudiantil se dá información sobre los viajes funtrip, edutrip, seguimiento de pasajeros y ficha médica. Los viajes que se realizan son a Villa Carlos Paz en la provincia de Córdoba, Buenos Aires, San Clemente del Tuyú, Camboriú en Santa Catarina, Brasil. Dentro de lo que denominan Edutrip, encontramos destinos como, Iguazú, La Granja, San Ignacio, Posadas, Oberá, Corrientes. En la actualidad la empresa es una de las más prestigiosas en cuanto a turismo estudiantil. Pero por la situación actual puede estar desactualizada la página, ya que en el año 2020 y mitad del año 2021 no se dictaron clases presenciales.

La página web www.mariaymaria.tur.ar, se encuentra en construcción y se puede obtener un celular de contacto, mail y dirección.

En la página web de www.elviajedetuvida.tur.ar, se encuentra al inicio el nombre, la denominación EVT Leg. N°14.409, los teléfonos de contacto, mails, sección de Magic Teens, Acceso a Agencias, Salidas Grupales, al final de la página se encuentran los cursores que redirigen a las redes de Facebook, twitter y you tube así como a la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo, lo novedoso de la página es que incluye la cotización del dólar al cierre de cada jornada.

2.1.1.4.1. Redes Sociales en las Empresas referentes de Agencia de Viajes:

1) Facebook: ésta red social en general es utilizada por la mayoría de las empresas, el objetivo es formar una Comunidad de seguidores que les interese lo que ofrecen las empresas y poder generar una mejor atención. Los principales contenidos que publican las empresas son noticias relacionadas con el turismo, publicidad de los paquetes nacionales, dentro de Misiones e Internacionales, promociones, medidas económicas para ayudar al turismo, como el Plan Nacional de Turismo, Pre viaje y fotos de los viajes que fueron realizando a lo largo de los años.

Para el caso de la Agencia El Viaje de tu Vida, posee 33.000 seguidores, María & María no posee una cuenta empresa, si no personal por lo que no se pueden contabilizar los seguidores, en época de pandemia la red estuvo más activa al

promocionar los destinos Misiones, anterior a pandemia en la red social se muestran fotos de viajeros que los etiquetaban en sus viajes, incluso hay saluciones agradeciendo la aceptación de amistad de los clientes a la empresa.

Con respecto a la Agencia Guaraní – Angra turismo, tenemos la coexistencia de ambas redes por el período que la empresa arreglaba la nueva habilitación, el Facebook de Guaraní quedó con 511 seguidores y Angra actualmente cuenta con 8700 mil seguidores, al igual que las demás empresas se cuelgan las promociones de los paquetes. Para el caso de Carlota Stockar Argentina su primera foto de perfil la colgaron el 17/04/2017 y actualmente 32.035 le han dado me gusta a su página, en cuanto a su Facebook para Carlota Stockar Py cuenta actualmente con 16.000 seguidores.

En el Jesuita Viajes, el número de seguidores al momento de hacer el relevamiento, según la página es de 15.275 seguidores. Una de las estrategias para atraer más seguidores a través de esta red social fué realizar sorteos, donde solicitan que las personas compartan y mencionen a dos personas en la publicación, esto ayuda a que el contenido sea dinámico y que se visualice siempre y cuando la publicación siga con los lineamientos propuestos por Facebook.

2) Instagram: es la red social de contenido gráfico, con fotos y vídeos, que busca generar en las personas ganas de viajar, de tomarse un descanso, en la cual se busca una hora específica para mostrar estas imágenes de atardeceres en las playas de Brasil o playas del Caribe, lo cual sirve para despertar distintas emociones en los usuarios. La primera publicación realizada en esta red social por parte de la empresa El Jesuíta data del 16 de octubre del año 2016, es una de las redes sociales más activas de la empresa junto a Facebook. El propósito del perfil de Instagram, de acuerdo a Almonacid (2018) “es tener seguidores que estén interesados en las actividades de la empresa, dar a conocer y mostrar ofertas, paquetes y promociones, también realizan vídeos en vivo con sorteos o vídeos cortos, en lugares donde estén los grupos que viajan con la empresa” (p.37).

El número de seguidores, al momento de hacer el relevamiento es de 2.217 y cuenta con 145 publicaciones. Figuras 14-15. Actualmente pasaron a 934 publicaciones y 13.000 seguidores.

Se confecciona una tabla con los datos relevantes de la Red.

Tabla 5:

Cuadro Comparativo datos en Instagram - Empresas referentes de Agencias de Turismo

Empresa	Publicaciones	Seguidores	Fecha 1°publicación
María & María	482	2589	28/08/17
Carlota Stockar	591	8483	15/05/17
El Viaje de tu Vida	678	13700	28/04/17
Angra Turismo	158	1539	25/04/18
El Jesuíta	145 / 934	2217/13000	16/10/16

Fuente: Elaboración propia, 2022

La estrategia de El Jesuita para atraer a más seguidores fué utilizar influencers locales para atraer al perfil de las diferentes unidades de negocios, la empresa Carlota Stockar también lo utilizó pero la diferencia es que para ésta última empresa, la contratación del influencer no se vió reflejada en aumento monetario alguno, por lo tanto dejaron de lado esa forma de publicidad.

3) YouTube, respecto a esta red sólo dos empresas la tienen, sin embargo, se encuentran desactualizadas, las direcciones del canal de YouTube para El Jesuita Agencia de Viajes y El Viaje de tu vida son:

[El Jesuita Viajes - YouTube,](https://www.youtube.com/channel/UC0apvj1kXiG3N2Ts-TQPA1A) <https://www.youtube.com/channel/UC0apvj1kXiG3N2Ts-TQPA1A>, a noviembre de 2021 la empresa tiene 61 suscriptores, con 6 videos el más antiguo es del año 2017 y el más nuevo, data de 12 meses atrás con los viajes de egresados en Villa Carlos Paz y en Buenos Aires.

El canal de You tube de El viaje de tu vida, pose 164 suscriptores y el enlace es el siguiente: www.youtube.com/user/elViajedetuVidaEVT, la última publicación data de hace 4 años, con viajes a Brasil y Disney.

2.1.2. Clasificación metodológica de la investigación:

- Según la Variable tiempo: Estudio transversal: se realiza en un momento determinado, en nuestro caso en el período de marzo a diciembre del año 2020.
- Según el Plano Epistemológico:
 - Según sus objetivos intrínsecos: Descriptiva – Explicativa: se describió la situación del sector Turístico, antes de Covid-19 y Durante Covid- 19, junto con las estadísticas mundiales, de Argentina y de la Provincia de Misiones. Se ha caracterizado a las Empresas referentes del Turismo de la Ciudad de Posadas y a Ideas del Norte S.R.L. junto con sus cinco Unidades de Negocios. Se describen un conjunto de datos y trata de establecer relaciones causa -efecto.
 - Según sus objetivos extrínsecos: Aplicada: se presentaron aspectos sobre situaciones concretas de las empresas en contexto Covid -19.
 - Según Enfoque Metodológico: Cualitativa y Cuantitativa: se utilizaron encuestas, entrevistas, recopilación de datos existentes (censos, encuestas estadísticas), análisis de documentos y textos relacionados con el tema, también se realizó una observación participante sobre los líderes de la Organización, cómo influyen en la motivación de los empleados y se analizaran conversaciones y grupos focales (Sautu, 2005, p.47).
 - Según las Fuentes a utilizar: Bibliográficas. Fuentes Primarias: “Se establecen que son de fuentes primarias cuando las obtiene el mismo equipo de investigación a través de relevamientos por encuestas en observación del terreno o en diseños experimentales” (Ynoub, 2011, p.111).

En este caso se realizó:

- ✓ Entrevista a través de Videollamada de Whatsapp con el dueño de la empresa, radicado en Encarnación Paraguay.
- ✓ Entrevista de manera personal a la dueña de la Agencia de Viajes Guaraní (Angra Turismo) Sandra Lezcano.
- ✓ Entrevista a la presidenta de la Asociación Misionera de Agencias de Viajes (AMAT) Sandra Lezcano
- ✓ Entrevista a través de llamada telefónica a personal del staff de la empresa Carlota Stockar (LASER S.R.L.), Victoria Dadea.
- ✓ Entrevista en las oficinas de la Agencia María & María de manera presencial, a personal del staff, Ana Gil Navarro

- ✓ Entrevista a través de mail, mensajes de whatsapp a personal del staff de El Viaje de tu Vida, Karina Bogado y Silvana.
- ✓ Entrevista a la Gerente General de El Jesuita – Agencia de Viajes – Modalidad Presencial.
- ✓ Encuesta al Público en General por medio de Google sheets.
- ✓ Encuesta a Emprendedoras.
- ✓ Entrevista – Encuesta a Influencers.
- ✓ Encuesta a trabajadores de la empresa.
- ✓ Construcción de Datos.

Fuentes Secundarias: esto es “cuando se toman los registros producidos por otro investigador o equipo de investigación o registros institucionales de diverso tipo” (Ynoub, 2011, p.111). Para la investigación se tomaron elementos de diversas fuentes como ser:

- ✓ Tesis
- ✓ Reservoirios de Universidades
- ✓ Insead Blue Ocean Strategy Institute
- ✓ Papers

Investigación de Campo: Analizar estrategias y Liderazgo de Océano Azul para empresas dedicadas al turismo, mediante el Estudio de caso en Ideas del Norte S.R.L. y sus cinco Unidades de Negocios: El Jesuita – Agencia de Viajes; Transporte; La Clave “Sabores del Mundo”; Complejo Iguazú; Hotel Boutique en Encarnación – Paraguay

2.1.3. Instrumentos

“Un Instrumento es una herramienta que nos permite concretar una acción que hemos planificado previamente” ... “El instrumento es el dispositivo material que se usa para aplicar o administrar los indicadores seleccionados en instancias anteriores de la investigación” (Ynoub, 2005 p.103).

Cómo lo que nos interesa es la medición encontramos varios instrumentos:

2.1.3.1. El registro de observación simple, observar es captar un fenómeno por medio de la vista y es una acción que puede realizarse con o sin ayuda aparatos técnicos específicos. Por ello en la investigación se ha distinguido dos tipos de técnicas de observación, la observación no participante y la observación participante.

- 2.1.3.2. **Observación no participante**, es cuando el rol del observador es distante y no interviene en la situación u objeto observado
- 2.1.3.3. **Observación participante**, es cuando el observador interactúa o participa en ella. En cualquiera de las situaciones, expresa Ynoub (2005), la observación nunca es neutra, sino que está orientada por los marcos teóricos del investigador por su presupuesto sus búsquedas los interrogantes que lo motivan, entre otros.
- 2.1.3.4. **Cuestionario** mediante encuesta, al constar de preguntas dirigidas a determinadas personas, esos instrumentos son usados fundamentalmente en el campo de la investigación social.
Se debe determinar quiénes serán los encuestados, donde se relevarán los datos, cuando se realizará el relevamiento y qué ítems se preguntará.
- 2.1.3.5. **Guía de entrevista**, si el cuestionario está organizado por un conjunto de ítems con la mayoría de sus preguntas cerradas o pre-codificadas, la guía de entrevistas es simplemente un listado de temas a tratar con los entrevistados, todas ellas abiertas, y sujetas a un contexto de intercambio “cara a cara” entre entrevistador y entrevistado. Dadas las características de la entrevista se requiere mucho tiempo para la toma de cada una y, por lo tanto, suele elegírsela como instrumento, en estudios con muestras pequeñas o intensivas, pocos casos, en los que se profundiza más.
- 2.1.3.6. **Test o pruebas estandarizadas**, la palabra estándar significa modelo norma o patrón de referencia. Es decir, que de acuerdo con lo que nosotros vamos a estudiar se determinarán los tests. p.103-111.

2.1.4. **Tratamiento de la Información**

En el desarrollo del trabajo se han realizado Entrevistas, encuestas y tabulado dicha información a través de figuras, tablas, gráficos y cálculos estadísticos. Se utilizaron las herramientas de Office como ser Word, Excel, Google Sheets así como también el Software específico de Inced para formular las diferentes herramientas a tener en cuenta.

2.1.5. Técnicas de Recolección de Datos:

2.1.5.1. Fuentes primarias:

2.1.5.1.1. Entrevista Presidente de la Asociación Misionera de Agencias de Viajes

La Señora Sandra Lezcano, como presidente de la Asociación Misionera de Agencias de Viajes, lo que ha permitido tener una mirada de primera línea sobre la situación de las Agencias de Viajes, como compiten por el mercado, los problemas a los que se enfrentan, caracterización de los clientes, así como las alianzas que se generan. La entrevista se realizó de manera presencial, la duración fue de aproximadamente una hora, la cual se encuentra grabada y disponible, las preguntas fueron claras y abiertas. En esta entrevista, sumamente enriquecedora para los fines del trabajo de investigación, se infiere que las Agencias de Viajes se encuentran dentro de lo que Kim y Mauborgne llamaron estrategias de océano rojo.

2.1.5.1.2. Entrevista Agencia Carlota Stockar

Entrevista a la Señora Victoria Dadea perteneciente al Staff de Carlota Stockar (Laser S.R.L.) mediante llamada telefónica, se trabajó con un cuestionario con las mismas 17 preguntas para todas las empresas tomadas como referentes, de manera de poder inferir cual puede llegar a utilizar estrategias de océano azul. La misma tuvo una duración de 20 minutos aproximadamente.

2.1.5.1.3. Entrevista a María & María

La señora Ana Gil Navarro, perteneciente al Staff de María & María, la misma fue presencial, con una duración de 30 minutos y se encuentra grabada y a disposición.

2.1.5.1.4. Entrevista de Guaraní Turismo – Angra Turismo

Fue de manera presencial con la Dueña de Guaraní Turismo – Angra Turismo, Sandra Lezcano, la cual se encuentra grabada y a disposición.

2.1.5.1.5. Entrevista El Viaje de tu Vida

Entrevista a Karina Bogado y Silvana, pertenecientes al Staff de El Viaje de tu Vida, en este caso, se insistió mucho para las entrevistas, tanto presencial en el domicilio de la empresa en la ciudad de Posadas, como por mail, whatsapp y llamadas telefónicas, y las respuestas logradas no fueron del todo completas ya que aludían que tenían mucho trabajo como para poder dar una entrevista o contestarla, por lo que sólo se completó las respuestas que dieron

en alguna que otra llamada telefónica. Se vislumbra en este caso, nula importancia y ganas de colaborar con la investigación.

2.1.5.1.6. Entrevista Ideas del Norte:

Entrevista con el Dueño de la Empresa Ideas del Norte S.R.L., Fernando Ariel Clavero, lo que ha permitido a la investigadora, vislumbrar acciones de un líder de Océano Azul. La redacción de las preguntas, fueron claras, sencillas y en lenguaje coloquial y abiertas para que el entrevistado se sienta lo más cómodo posible, la misma se realizó a través de la app whatsapp ya que pasó este período de Pandemia en la Ciudad de Encarnación, Paraguay. En esa Primera entrevista se pudo inferir por las respuestas a las preguntas realizadas que utilizaron estrategias de Océano Azul y que él es un Líder de Océano Azul, pues sin saberlo ha utilizado Principios del Denominado Proceso Justo adicionando sus perspectivas del sector turístico según su óptica empresarial.

2.1.5.1.7. Entrevista con la Gerente General de la Empresa El Jesuita.

Entrevista con Verónica Nahir Silva, entrevista de 2 horas aproximadamente grabada y disponible, transcripta al cuerpo de la tesis, en este caso se trató de que las preguntas sean más específicas al tema en estudio. Se trató de generar empatía para que la entrevistada se sienta lo más cómoda posible al dar la información. La entrevistada ha permitido que se tomen fotos a ella en su lugar de trabajo y en la nueva Unidad de Negocio. La entrevista fue presencial, manteniendo los protocolos debidos. Se establecen conceptos a ser utilizados en las Herramientas de Estrategias de Océano Azul como ser Mapas de Pioneros, Cuadro Estratégico y Cuadro de Liderazgo de Océano Azul. Se puede leer la entrevista en Anexo I y ver las imágenes tomadas en pags. 278-280.

Luego de mantener las entrevistas, con la presidente de AMAT, analizar las respuestas y estrategias utilizadas por las empresas, se eligió de las cinco empresas una de ellas, para nuestro estudio de caso, se prefirió la que muestra un comportamiento diferente al resto, donde se podría inferir algún rasgo de utilización de estrategia de océano azul. Además la elección se debió en gran medida a las acciones tomadas en pandemia, diferentes a las demás empresas que cerraron sus puertas, algunos con menos empleados, reducción de jornada, utilización de ATP y vuelta a la presencialidad recién en el año 2021, por lo cual se procesó la información que surgió de las mismas, se procedió a confeccionar las preguntas para las encuestas, se definieron las variables a medir, utilizando la escala de Likert y se estableció

la frecuencia con las que se realiza una acción, las que serán: Siempre, Frecuentemente, La mitad del tiempo, Ocasionalmente, Pocas Veces, Nunca o Nada Importante.

Se confeccionaron encuestas completadas por algunos empleados de las Unidades de Negocios y por contexto Covid-19, se realizaron las mismas vía formularios de Google.

Se establecieron los factores claves del Sector a ser utilizadas en las herramientas y en los Métodos de Diagnóstico tanto de Liderazgo como de Estrategias de Océano Azul. Luego de obtener las respuestas por medio del Formulario Google, se asignaron los puntajes a cada ítem y dimensión a analizar, se procesaron y se obtuvieron los resultados.

2.1.5.1.8. Encuesta al público en general

Se realizó con el objetivo de indagar un poco más en el mercado de las Agencias de Viajes y la nueva Unidad de Negocios de Ideas del Norte S.R.L. En este caso, como en los demás, se trabajó mediante formularios Google. La totalidad de las preguntas y respuestas de la encuesta a los consumidores las encontramos en el anexo 2 del cuerpo de la tesis.

Se les preguntó a cuarenta y cinco (45) personas sobre su elección en materia de turismo respecto a dos períodos de tiempo, Antes de Covid-19 y Después/ Durante Covid-19. Sí, para sus momentos vacacionales contrataban a Agencias, que Agencias, se les preguntó específicamente sobre agencias Misioneras que a priori serían competencia de El Jesuita Agencia de Viajes, como ser María & María, El Viaje de tu Vida, Carlota Stockar, Guaraní Viajes y Turismo. Sí, viajaban al exterior, qué importancia le daban al hecho de que el Plantel sea joven, y misma pregunta respecto al financiamiento. Sí, compran en el destino las excursiones, sí eran importantes que las mismas sean amigables con el medio ambiente. Sí, entraban a los sitios web de las agencias de viajes. Sí, toma su decisión según el tipo de cambio.

Se indagó sobre la forma de ir al destino Brasil, ya sea en auto o contratando paquetes, haciendo foco en las respuestas de aquellos que preferían contratar mediante agencia, preguntando específicamente que valoraban a la hora de comprar un paquete en ómnibus o por avión hacia Brasil principalmente y qué valoraban en un hotel.

Se hicieron preguntas cuando correspondía sobre el turismo estudiantil, sobre lo que el consumidor y/o cliente tiene en cuenta para elegir la empresa que estará a cargo de los viajes de finalización de estudios tanto de nivel primario como secundario. Sí, priorizan la calidad del servicio sobre el precio. Sí, es relevante que el plantel de la empresa sea joven. Si,

compraban excursiones en destino. Sí, los influencers fueron importantes al momento de la elección de la empresa.

Las preguntas realizadas sobre las elecciones de los consumidores durante Covid-19, tuvieron como objetivo lograr caracterizar la elección y comportamiento del consumidor respecto al Turismo en época de Pandemia. También se les preguntó, si contrató paquetes, con qué empresas contrató paquetes, que consideraron importante (financiamiento, plantel joven, limpieza) durante Covid-19. Sí, utilizaron los programas nacionales con 50% de reintegro. Sí, compraron a través de apps. Sí, los medios digitales y los sitios webs son importantes al momento de comprar. Sí, utilizan las plataformas de Facebook e Instagram para adquirir diversos paquetes turísticos. Sí, la elección depende de Influencers. Sí visitan/ conocen La Clave Sabores del Mundo.

2.1.5.1.9. Encuesta a emprendedoras

La misma se realizó a dos empleadas de la agencia de viajes El Jesuita, las cuales generaron un emprendimiento en época de Pandemia Covid -19.

Se decidió por esta técnica ya que es más fácil exponer sus resultados, se utilizaron formularios de Google para evitar manipular papel en época de pandemia.

2.1.5.1.10. Encuesta a Influencer y encargado de Comercialización y Marketing,

La encuesta se realizó a Alejandro Uriarte que actualmente se desempeña tanto en la empresa al frente de Comercialización y Ventas como en la co-conducción del Programa Anti siesta, programa que se emite diariamente por Canal 12 Multimedios S.A.P.E.M. en la Televisión Pública Local. La Encuesta se realizó mediante formulario de Google y luego se realizó una pequeña entrevista en off sobre sus trabajos en época de Pandemia.

2.1.5.1.11. Encuesta a trabajadores de la empresa

También se decidió realizar una normalización para mejorar la exposición de los resultados, realizándolo mediante formularios de Google y de manera anónima de manera que el empleado no se sienta presionado en las respuestas. Se envió la encuesta al Encargado del Sector de Administración Hernán Clavero, el cual decidió mandar la encuesta no a todos los empleados, si no sólo a los mandos jerárquicos de la empresa. En total contestaron 3 empleados.

El objetivo de la encuesta fué establecer el tipo de liderazgo del dueño de la empresa, como se sienten los empleados respecto a su comportamiento y sí están de acuerdo en la creación de la quinta unidad de negocios. Las preguntas son realizadas en los dos tiempos utilizados para el trabajo, Antes Covid-19 / Durante Covid-19, sobre acciones que ellos consideraban que el Dueño de la Empresa le dedicaba mucho tiempo y a su vez aportaba poco valor a la Empresa.

2.1.6. **Observación**

Mediante la no participante, el objetivo fue principalmente no inhibir a los empleados ni afectar su trabajo y la participante se produce al mismo tiempo de la realización de las entrevistas, observando el entorno de trabajo, la predisposición o no del entrevistado, la exteriorización de los sentimientos por la Pandemia y la incertidumbre que rodea al sector.

2.1.7. **Diseño del muestreo**

En el diseño muestral, el objetivo primigenio es determinar de manera clara y precisa los factores considerados claves para el sector de las Agencias de Viajes en Posadas, seleccionando a quien realizar las encuestas y entrevistas.

En la Tabla 6 se observa una ficha técnica de las entrevistas y encuestas, explicando sintéticamente a quienes se entrevista, fecha de las mismas, Ciudad donde se encuentran los/las entrevistados/as o encuestados/as, cantidad de preguntas, la tasa de respuesta de cada una de ellas, la forma de obtención de información y como será tratada esa información a los fines de los objetivos de la Tesis, en la mayor parte se obtiene estadísticas de cada respuesta, y se tabulan en tablas de manera de que la interpretación sea más fácil y rápida agregando gráficos para el mismo fin.

Tabla 6*Ficha Técnica de la Entrevista y Encuesta por Muestreo*

	Entrevista Dueño	Entrevista Gerente	Encuesta Consumidor	Encuesta Emprendedoras	Encuesta Influencer	Encuesta Empleados
Inicio	27/7/2020	30/7/2020	1/8/2020	3/10/2020	4/10/2020	8/10/2020
Final	27/7/2020	30/7/2020	1/11/2020	3/10/2020	4/10/2020	8/10/2020
Lugar	Misiones	Misiones	Misiones	Misiones	Misiones	Misiones
Universo de Estudio	Dueño de la Empresa	Gerente General de El jesuita Agencia de Viajes	Consumidores Finales	Empleadas de Ideas del Norte S.R.L.	Encargado de Comercialización y Marketing de El Jesuita Agencia de Viajes	Seleccionados por la Empresa
Ciudad	Encarnación (py)- Posadas (ar)	Posadas	Posadas	Posadas	Posadas	Posadas- Iguazú- Encarnación
Muestra	1	1	45	2	1	3
Selección	Responde el Dueño de la empresa	Responde la Gerente General de la Empresa	aleatoria	Responden las chicas que crearon un emprendimiento	Responde el Encargado que tambien es Influencer	Son empleados jerarquicos pero las respuestas son anónimas
Cuestionario	20	47	48	15	17	37
Tasa de Respuesta	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Modo de Obtención de Información	Llamada de whatsapp	Entrevista presencial	Formulario Google	Formulario Google	Formulario Google y Entrevista en off	Formulario Google
Tratamiento de la Información	Tabulación de la Información en tablas, Base para las preguntas de las encuestas y las entrevistas	Datos estadísticos, tabulación de la información en talas, graficos. Base para las preguntas de las demas Encuestas	Datos estadísticos, Tabulación de la información en tablas, Gráficos	Datos estadísticos, Tabulación de la información en tablas, Gráficos	Datos estadísticos, Tabulación de la información en tablas, Gráficos	Datos estadísticos, Tabulación de la información en tablas, Gráficos
Presentación de la Información	Se presenta en formato Word	Se presenta en formato Word	Se presenta en formato Word	Se presenta en formato Word	Se presenta en formato Word	Se presenta en formato Word

Fuente: Elaboración Propia, 2020

Tabla 7*Tipo y Cantidad de Preguntas en Encuestas*

	Encuesta Emprendedoras	Encuesta Influencer	Encuesta Empleados	Encuesta a Consumidores
Abierta	3	5	3	5
Dicotomica	2	2	1	
Unica Opcion	10	10	33	43
Totales	15	17	37	48

Fuente: Elaboración Propia, 2020

2.1.8. Instrumentos de Recolección de Datos

Lo que se puede observar en las tablas 6 y 7 son las cantidades de preguntas abiertas, dicotómicas, de única opción o múltiple opción que encontramos en las Encuestas y

Entrevistas realizadas respectivamente. Cabe resaltar que las preguntas guardan relación con los objetivos del presente trabajo.

Para las encuestas se ha utilizado los Formularios de Google, ya que otorgan practicidad en el envío de estas a los encuestados, sin necesidad de utilizar papel, lo cual fue muy importante en el contexto Covid-19, al mismo tiempo que nos proveen de una hoja resumen con las respuestas procesadas a través de conocido gráfico de torta, además de ser reconocidos los formularios Google, por su facilidad de utilización para obtener la escala Likert¹³.

Como se explicó anteriormente para las Entrevistas, se buscó que los entrevistados se sientan cómodos. La entrevista al dueño de la Empresa por llamada de whatsapp duró aproximadamente cuarenta minutos, la entrevista a la Gerente General aproximadamente dos horas, finalizando la misma con la caracterización de los clientes y la competencia, así como también datos más duros como ser la cantidad de empleados, cierres y vuelta a las actividades.

Mediante el relato de la Gerente General se pudieron identificar factores considerados claves para el sector de Empresas de Turismo y las Unidades de Negocios de Ideas del Norte.

Tabla 8

Tipo y Cantidad de Preguntas en Entrevistas

	Entrevista al Dueño	Entrevista Gerente General
Abierta	17	45
Dicotomica	2	2
Múltiple opción	1	
Totales	20	47

Fuente: Elaboración Propia, 2020

¹³ La escala de Likert es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta. Regularmente se emplean 5 niveles.

Tabla 9

Tipo y Cantidad de Preguntas en Entrevista- Empresas Referentes de Agencias de Viajes

Entrevista Staff – Empresas referentes de Agencias de Viajes Ciudad de Posadas	
Abierta	15
Dicotómica	2
Múltiple Opción	1
Total	18

Fuente: Elaboración Propia, 2022

2.2. Herramientas Utilizadas

2.2.1. Cuadro de Lógica Estrategia – Curva de Valor – Cuadro estratégico

Para determinar si las empresas referentes de Agencias de Turismo de la Ciudad de Posadas se encontraban en contexto covid-19 en un Océano Rojo se analizaron las respuestas de las entrevistas para determinar la mentalidad estratégica de sus directivos, es decir si aplicaron un enfoque convencional o no, volcando las respuestas al Cuadro de lógica estratégica.

Seguidamente se analizaron los seis actores fundamentales para la innovación, 1) productos y servicios sustitutos; 2) estrategias seguidas por las empresas del sector; 3) cliente objetivo; 4) productos y servicios complementarios; 5) orientación funcional y 6) ideas nuevas según las tendencias, lo que nos permitió establecer si se encontraban en una competencia cuerpo a cuerpo o estaban generando un valor diferencial y al mismo tiempo éste análisis permitió siguiendo los requisitos de entrada a las Estrategias del Océano Rojo, ya explicadas, en que estrategia se encontraban las empresas objeto de esta investigación.

El análisis de la información otorgada por las entrevistas y observación no participante permitieron establecer la Curva de Valor y Cuadro Estratégico de las Empresas referentes de Turismo de la Ciudad de Posadas, antes de Covid-19 y luego de Covid-19. Estableciendo el comportamiento normal del sector y comparando entre ellas, lo que los autores llaman Concienciación visual y es en esta concienciación visual de las curvas de las empresas donde se observó que en época de Covid-19 la Unidad de Negocios de El Jesuita Agencia de Viajes toma distancia de su competencia, lo que provocó que la misma sea seleccionada por sobre

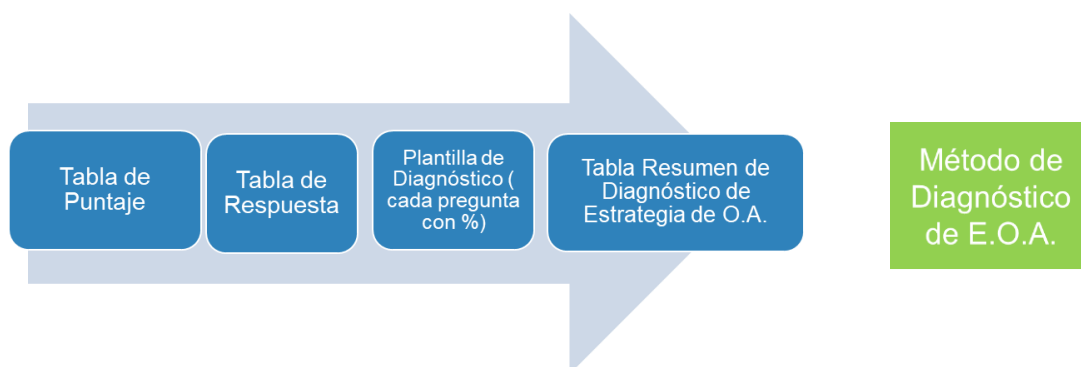
las demás para ser tomada como caso de estudio en lo que se refiere a la Metodología de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul, para luego otorgar una guía a las demás empresas de Agencias de Turismo como ayuda en la gestión.

2.2.2. Método de Diagnóstico de Estrategias de Océano Azul en El Jesuita Agencia de Viajes -La Clave Sabores del Mundo

Para establecer un método de Diagnóstico de Estrategia y de Liderazgo de Océano Azul, se buscó una forma de dar puntajes a cada una de las respuestas que se consideran como ideales para explicar un comportamiento de Océano Azul, a través de la escala de Likert. Se realizaron varios procedimientos que se sintetizan en la figura 8, donde la flecha indica que operaciones se realizaron para establecer un Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul.

Figura 8

Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul: Procesos



Fuente: Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul. Elaboración Propia en base a Póster presentado en 7°CONLAD 2021.

Así el método está compuesto por a) Tabla de Puntaje de Océano Azul; b) Tabla de Respuesta de Océano Azul; c) Plantilla de Diagnóstico de Océano Azul y Tabla de Resumen de Diagnóstico de Océano Azul.

Para mejor comprensión de la metodología y exposición de la información, a continuación, en la figura 9 se esquematiza todo el procedimiento desde la tabla de puntaje hasta el Resumen de Diagnóstico, de la primera pregunta del cuestionario que a su vez es parte de la Dimensión Diagnóstico.

2.2.2.1. Resumen de Procesos en el Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul

Figura 8

Resumen de Procesos en el Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul

TABLA DE PUNTAJES:		PUNTAJE	
SIEMPRE		5	
FRECUENTEMENTE		4	
LA MITAD DEL TIEMPO		3	
OCASIONALMENTE		2	
NUNCA		1	

Se establece la Escala a evaluar, a cada respuesta le corresponde un valor, según lo que se considera conveniente o con más peso para explicar el comportamiento a medir.

CONCEPTOS	PREGUNTAS	PUNTAJE MÁX.	ESCALA A EVALUAR				
		7.000	5	4	3	2	1
Competencia	ANTES COVID - 19	1.400,00					
Diagnóstico	¿Contrataba Agencia de Viajes?	100	100	50	25	10	0

TABLA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO						
Clasificamos las respuestas: enumeramos cuantas personas respondieron según el rango establecido (1-2-3-4-5)						
ANTES COVID - 19	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	La mitad del tiempo (50%)	Ocasionalmente (25%)	Nunca (0%)	Total
¿Contrataba Agencia de Viajes?	5	11	6	15	9	46

PLANTILLA DE DIAGNÓSTICO							
Se establece Diagnóstico de Océano azul para cada respuesta: 1) Se multiplica la cantidad de respuestas por el puntaje establecido en la tabla de puntaje 2) Se establece la relación entre resultado alcanzado según las respuestas y el Resultado Máximo que satisface 100% el modelo para cada pregunta 3) Se establece según el porcentaje de respuesta, si es Satisfactorio o Insatisfactorio							
INDICADOR			Respuestas (a)	Puntaje (b)	Resultado (axb)	Puntaje máx.	4600 (46*100)
	5	SIEMPRE	5	100	500	Puntaje Alcanzado	1350
	4	FRECUENTE MENTE	11	50	550		
	3	LA MITAD DE	6	25	150	Diagnóstico	29%
	2	OCASIONAL MENTE	15	10	150		
	1	NUNCA	9	0	0		
			46		1350		

RESULTADOS PARCIALES POR FACTORES

TABLA RESUMEN DE DIAGNÓSTICO					
Se establece el Diagnóstico de O.A., estableciendo para cada factor el nivel de satisfacción o no de cada Dimensión Analizada y luego estableciendo el porcentaje de satisfacción del Modelo en General					
	PUNTAJE DEL CUESTIONARIO	PUNTAJE MÁXIMO DE LA MUESTRA	%	PUNTAJE DIAGNÓSTICO	%
TOTAL	7.000	289.200		159.345,00	55%
1	1.400	64.400,00	22%	28.650,00	44%

RESULTADO DEL MODELO

SATISFACTORIO

RESULTADO DE LA DIMENSIÓN

Fuente: Resumen de Procesos en el Método de Diagnóstico de Océano Azul. Elaboración propia, 2021

2.2.3. Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul

Se construyeron las tablas con las preguntas en hojas de Excel, con los conceptos a evaluar, junto con los puntajes y estableciendo los puntajes que se obtendrían, según sí la respuesta fué considerada pertinente para explicar el modelo, así nació la denominada Tabla de Puntaje de Océano Azul.

2.2.3.1. Tabla de Puntaje de Océano Azul

En ella se colocaron todas las preguntas realizadas a los consumidores junto con la escala a evaluar, determinada por la frecuencia de la ocurrencia del evento. Ésta valuación va desde el 1 al 5 donde 5 es siempre, 1 es Nunca, 2 ocasionalmente, 3 la mitad del tiempo y 4 frecuentemente. En cada nivel de ocurrencia se estableció un puntaje ideal y se tomó como referencia el puntaje máximo que se puede obtener en cada respuesta.

En la Sección de evaluación de Diagnóstico y de competencia (Antes Covid-19), se puede obtener un puntaje máximo de 1400 puntos. En Preferencia de los consumidores, respecto al transporte y Hotel el puntaje máximo es 800 puntos, 700 puntos máximos para las respuestas de preferencias en Turismo Estudiantil. En cuanto a la evaluación Durante Covid, el puntaje máximo que se puede obtener es de 1800 puntos y al evaluar al consumidor específico de La Clave Sabores del Mundo 1300 puntos y los puntajes referidos a redes sociales e influencers suman 1000 puntos. Total máximo de puntaje de Océano Azul por cuestionario: 7000 puntos. Ver Anexos.

2.2.3.2. Tabla de Respuestas Estrategia de Océano Azul

En esta tabla se establecen la cantidad de respuestas para cada uno de los tiempos tomados como referencia, para cada una de las preguntas.

2.2.3.3. Plantilla de Diagnóstico de Océano Azul

Para cada una de las respuestas se estableció la variable, el factor que se analiza y el indicador representado por la frecuencia de la ocurrencia del evento. Esto es: siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo, ocasionalmente, y nunca. Se insertó en cada uno de estos indicadores la cantidad de respuestas para cada una de ellas que se obtuvo y se multiplicó por el puntaje otorgado para cada respuesta de la Tabla de Puntaje.

De esa forma se obtuvo el puntaje máximo alcanzado por la muestra para cada respuesta. Para establecer el nivel de satisfacción o no respecto al ideal establecido, se midió el porcentaje entre el puntaje máximo ideal de la muestra y el puntaje alcanzado por la muestra. Por lo tanto, tendremos los porcentajes alcanzados en cada una de las preguntas y para cada grupo de preguntas.

2.2.3.3.1. Resultados parciales por factores

Se determinó un porcentaje desde el 0% al 100% para cada respuesta parcial por factor.

Tabla 10

Resultados Parciales por Factores

RESULTADOS PARCIALES POR FACTORES			
COMPLETAMENTE INSATISFACTORIO	INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO
0- 20%	21-39%	40-59%	60 - 100%

Fuente: Elaboración Propia, 2020

2.2.3.3.2. Tabla Resumen Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul

En ésta plantilla se colocó el Puntaje máximo por Cuestionario y por cada uno de los Factores tanto de diagnóstico como los considerados claves del Sector, en la siguiente columna, el puntaje máximo que se puede alcanzar conforme a la muestra y en otra columna el puntaje alcanzado según nuestra Plantilla de Diagnóstico, lo que nos otorga el porcentaje obtenido sobre la relación entre el puntaje máximo de la muestra y el puntaje máximo ideal de la muestra. El porcentaje de cada dimensión arroja resultados satisfactorios o insatisfactorio para explicar el Modelo.

El resultado de cada dimensión es numérico, según el porcentaje que resulte. Para la satisfacción de nuestro método se determinó que la franja de insatisfactorio abarca los rangos de 0% a 40% y si el resultado se encuentra entre el valor de 41% a 100% se considera que satisface la dimensión analizada.

Tabla 11*Resultado de la Dimensión*

RESULTADO DE LA DIMENSIÓN	
INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO
0- 40%	41-100%

Fuente: Elaboración Propia, 2020

De esta forma obtendremos el porcentaje de Utilización de Estrategia de Océano Azul.

Si no llega al puntaje máximo, se podrá establecer según el puntaje, las razones por las cuales no logra Estrategias de Océano Azul o si se encuentra plenamente en un Océano Rojo.

2.2.4. Método de Diagnóstico – Liderazgo de Océano Azul en Ideas del Norte S.R.L.

La manera que han sido tratado los datos es idéntica al procedimiento que se ha realizado para la obtención del Método de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul.

- Construimos las tablas con las preguntas en tablas de excel, con los conceptos evaluados, junto con los puntajes y estableciendo los mismos según la respuesta que se consideró pertinente para explicar el modelo, así nació la denominada Tabla de Puntaje de Océano Azul. Tabla 13.

2.2.4.1. Tabla de Puntaje de Océano Azul

En esta tabla se colocaron todas las preguntas realizadas a los empleados junto con la escala evaluada, determinada por la frecuencia de la ocurrencia del evento. Esta valuación es desde el 1 al 5: donde 5 es siempre, 1 es nunca, 2 ocasionalmente, 3 la mitad del tiempo y 4 frecuentemente. En cada nivel de ocurrencia se estableció un puntaje ideal y se toma como referencia el puntaje máximo que se puede obtener en cada respuesta.

En la Sección evaluación del Perfil de Liderazgo, el puntaje máximo es 705 puntos, puntos candentes 800 puntos, en la Sección evaluación del desempeño del jefe 1300 puntos, Proceso Justo 2000 puntos y Liderazgos y personas o acciones motivacionales 500 y 100 puntos respectivamente. Total Máximo de Puntaje de Océano Azul por Cuestionario 5405 puntos.

2.2.4.2. **Tabla de Respuestas**

En esta tabla se estableció la cantidad de respuestas para cada uno de los tiempos tomados como referencia y para cada una de las preguntas.

2.2.4.3. **Plantilla de Diagnóstico de Liderazgo de Océano Azul**

Para cada una de las respuestas se estableció la variable, el factor analizado y el indicador representado por la frecuencia de la ocurrencia del evento.

Se insertó en cada uno de estos indicadores la cantidad de respuestas para cada una de ellas, que se obtuvo y se multiplicó por el puntaje otorgado para cada respuesta de la Tabla de Puntaje. Tabla 14.

Seguidamente se obtuvo el puntaje máximo alcanzado por la muestra en nuestro cuestionario, estableciendo el nivel de satisfacción o no satisfacción con el Modelo de Liderazgo de Océano Azul en la Empresa y para cada ítem analizado.

Resultados parciales por factores: se determinó utilizar los mismos parámetros de porcentaje desde el 0% al 100% para cada respuesta parcial, estableciendo su satisfacción o no satisfacción respecto al ideal del Liderazgo de Océano Azul.

2.2.4.4. **Tabla Resumen Diagnóstico de Liderazgo de Océano Azul**

En ésta plantilla se colocó el Puntaje del Cuestionario por cada uno de los Factores tanto de diagnóstico como los considerados claves para el establecimiento o no de Liderazgo de océano Azul, en la siguiente columna se plasmó el Puntaje Máximo que se puede alcanzar conforme el puntaje máximo de la muestra y en otra columna el Puntaje alcanzado según la Plantilla de Diagnóstico, lo que nos otorgó el porcentaje alcanzado en cada uno de los factores considerados, de esta forma se determinó el porcentaje de utilización de Liderazgo de Océano Azul.

2.2.4.5. **Resultado de dimensión**

El resultado de cada dimensión es numérico. Al igual que el resultado final, de la utilización de Liderazgo de Océano Azul o no en Ideas del Norte S.R.L.

El cuestionario, fue desarrollado para detectar la utilización de Liderazgo de océano Azul en el dueño de la Empresa. Los resultados se presentaron en gráficos y tablas, se pudo establecer según el puntaje, la existencia o no de Liderazgo de Océano Azul en Ideas del Norte S.R.L.

Al igual que en Estrategia de Océano Azul, para Liderazgo de Océano Azul, se determinó para la satisfacción de nuestro método que la franja de liderazgo insatisfactorio se encuadra

entre 0% y 40% y liderazgo satisfactorio en la dimensión analizada, si se encuentra entre el valor de 41% a 100%.

2.3. Especificación del Objeto de Estudio

2.3.1. Definición del Objeto de Estudio

El trabajo analizó la utilización de Estrategias y Liderazgo de Océano Azul en Empresas Misioneras dedicadas al turismo, determinando la curva de valor de las Agencias de viajes respecto a los factores considerados claves

2.3.2. Unidad de Análisis

Se analizó a cinco empresas referentes del Sector y al personal de Ideas del Norte S.R.L. y al Dueño de Ideas del Norte S.R.L.-

2.3.3. Unidad Geográfica

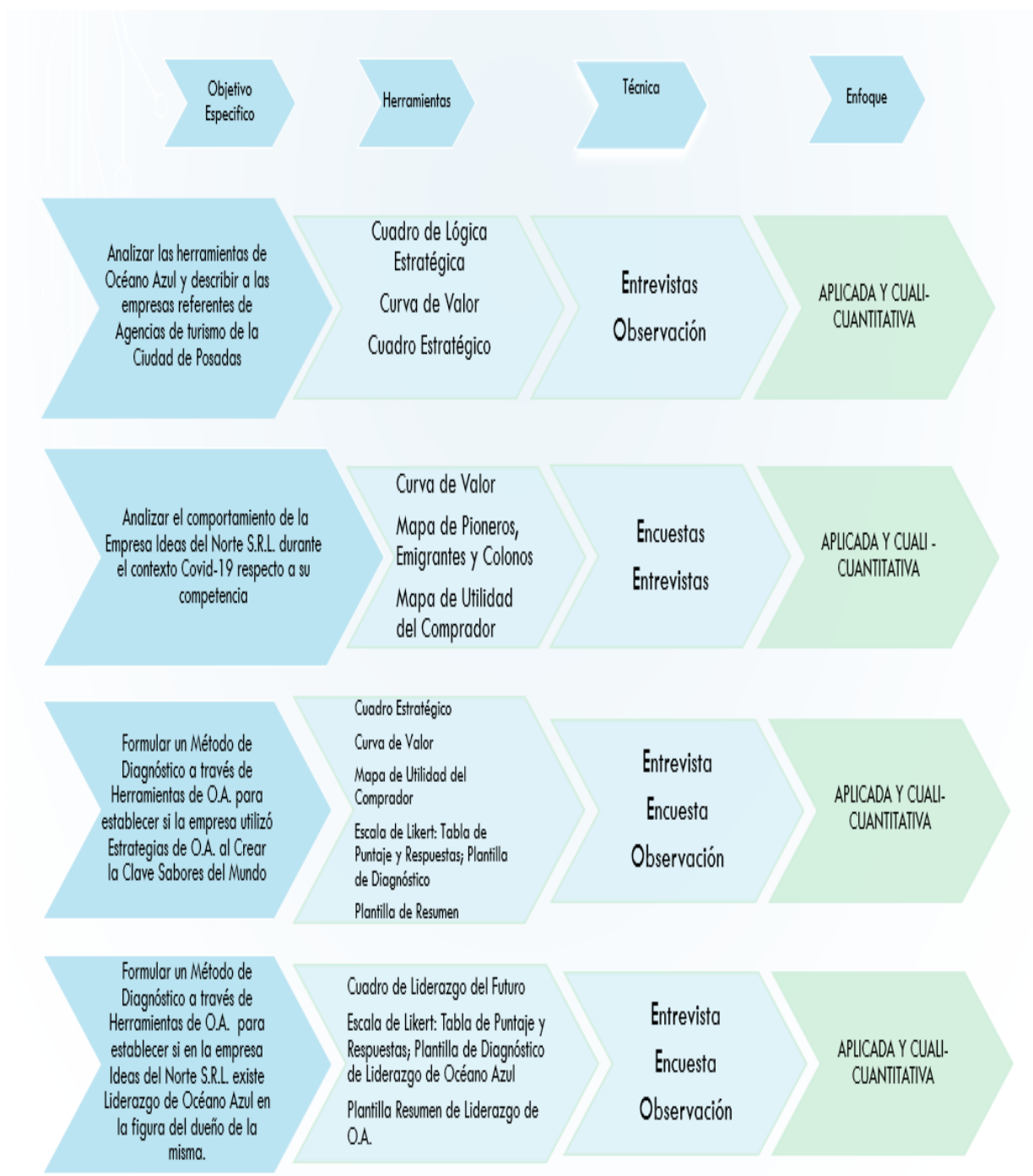
Se analizó a Agencias de Viajes con su casa Central en la Ciudad de Posadas, Provincia de Misiones, Argentina.

2.3.4. Operacionalización de los Factores Considerados Claves

Lo que se pretendió fué conectar cada Objetivo Específico con las Herramientas utilizadas, definiendo conceptualmente a las mismas y que factores fueron considerados claves en cada objetivo. La forma que se relevaron las mismas y dentro de que enfoque metodológico las insertamos. Esto se expone a través de esquemas para su mejor comprensión.

Figura9

Operacionalización de Objetivos



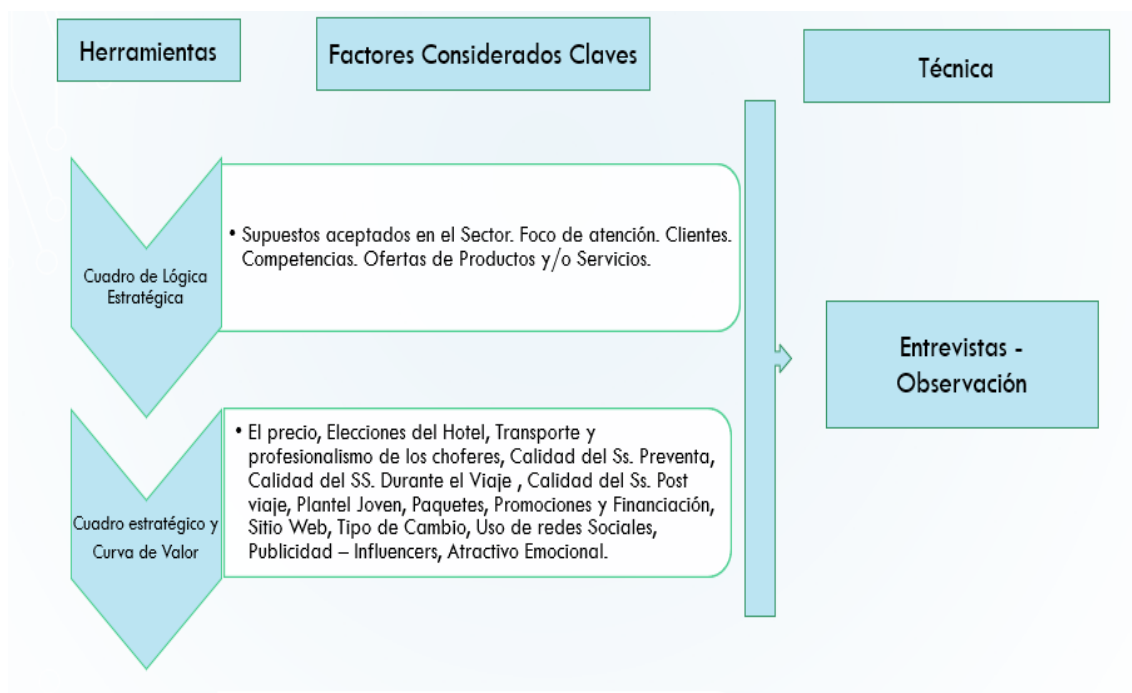
Fuente: Elaboración Propia, 2022

Operacionalización de Objetivos. Se establece de una manera sintética la relación entre cada Objetivo específico, las herramientas utilizadas para alcanzar cada uno de ellos y la técnica empleada.

2.3.4.1. Objetivo Específico N°1: Analizar las Herramientas de Océano Azul y describir a las empresas referentes de Agencias de Turismo de la Ciudad de Posadas

Figura 10 :

Operacionalización de Objetivos Específicos

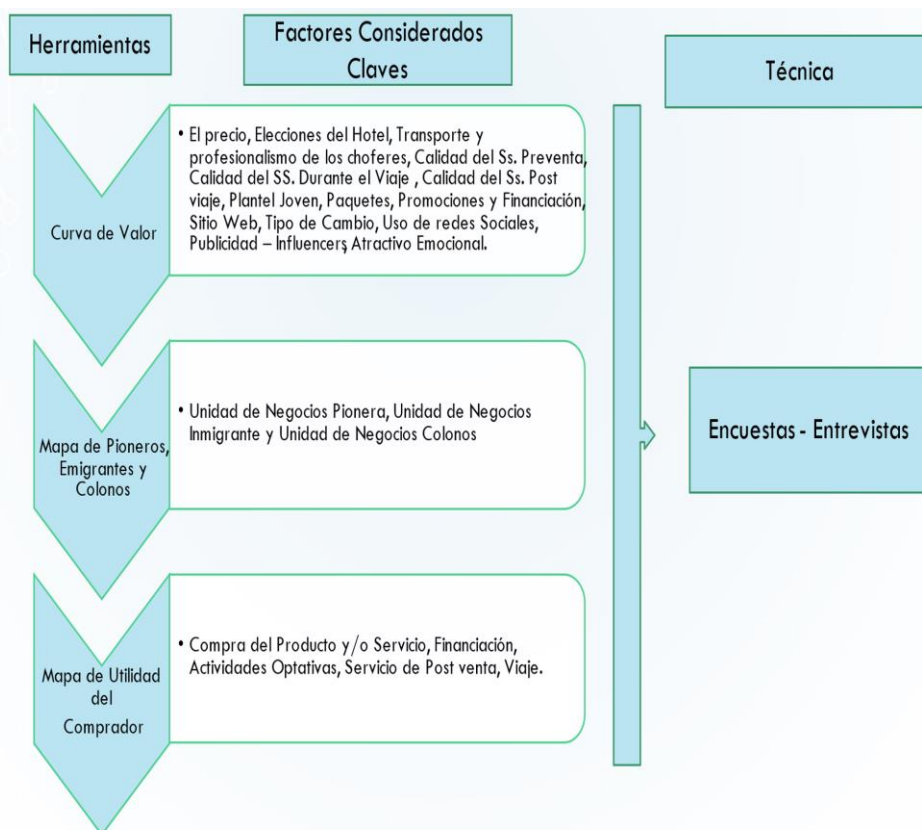


Fuente: Elaboración Propia, 2022

2.3.4.2. Objetivo Específico N°2: Analizar el comportamiento de la Empresa Ideas del Norte S.R.L. durante el contexto covid-19 respecto a su competencia

Figura11

Operacionalización de Objetivos Específicos



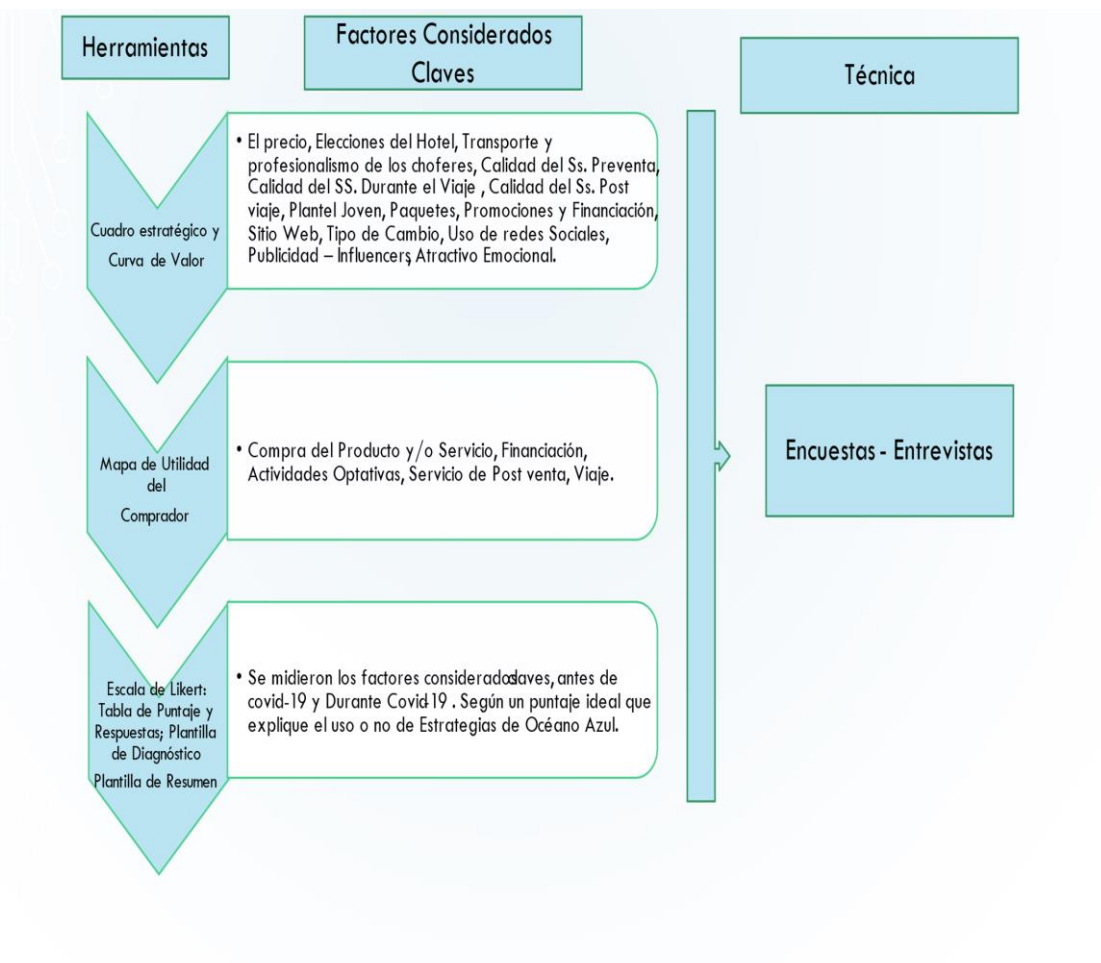
Esquema de relaciones entre las Herramientas, los factores considerados claves y la técnica.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

2.3.4.3. Objetivo Específico N°3: Formular un Método de Diagnóstico a través de Herramientas de O.A. para establecer si la empresa utilizó Estrategias de O.A. al crear la Clave Sabores del Mundo

Figura12

Operacionalización de Objetivos Específicos



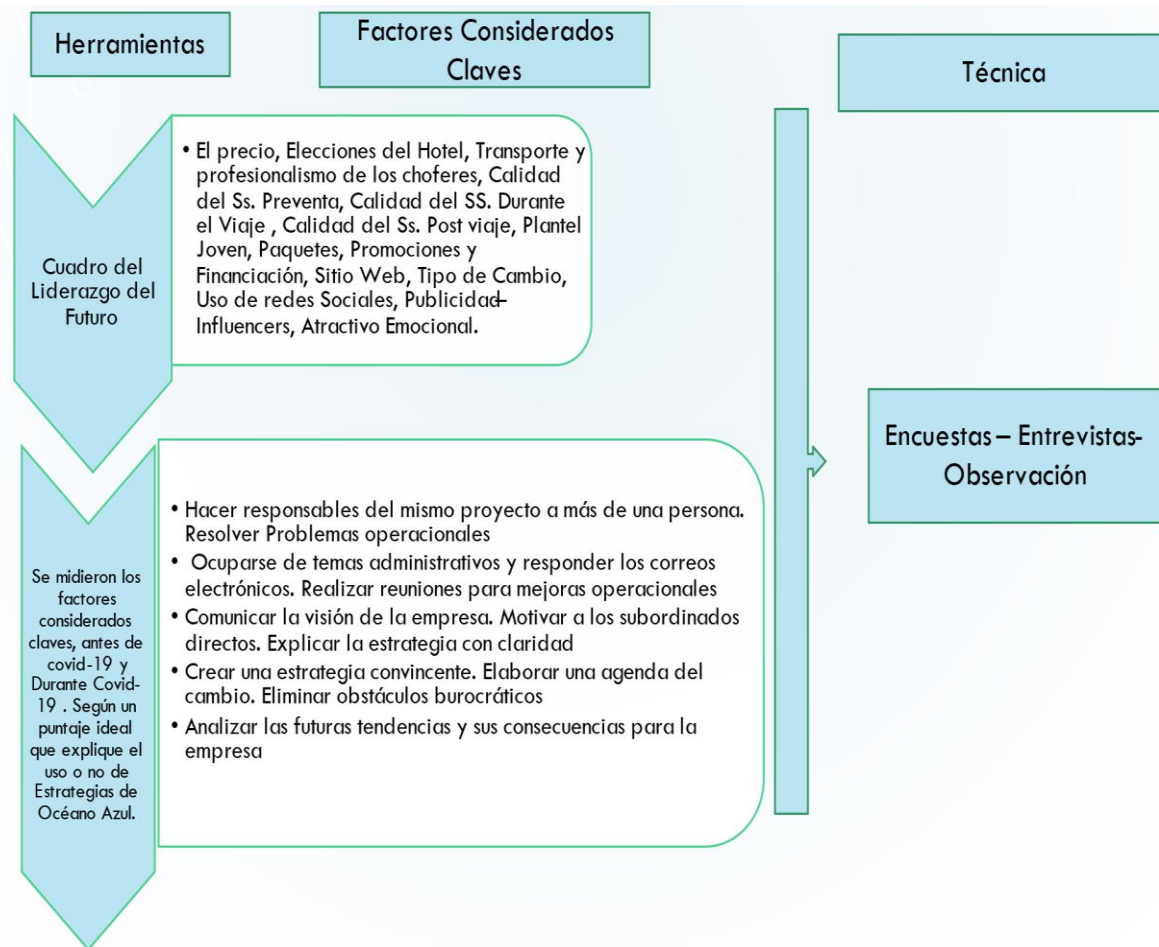
Esquema de relaciones entre las herramientas, los factores considerados claves y la técnica.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

2.3.4.4. Objetivo Específico N°4: Analizar las Herramientas de Océano Azul para establecer si en la empresa Ideas del Norte S.R.L. existe Liderazgo de Océano Azul en la figura del dueño de esta.

Figura13

Operacionalización de Objetivos específicos



Esquema de relaciones entre las herramientas, los factores considerados claves y la técnica.

Fuente: Elaboración Propia, 2021

2.3.5. **Análisis y Presentación de los Resultados**

2.3.5.1. **Caracterización de las Empresas referentes del Turismo**

Entrevista a la presidente de la Asociación Misionera de Agencias de Turismo (AMAT)

En la entrevista, aclara que la AMAT nuclea a la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (FAEVYT), nos describió como era el mercado de las Agencias en la Ciudad de Posadas, antes de Covid y después de covid.

Antes de Covid: las personas compraban por internet porque pensaban que les salía mas barato pero la realidad era que salvo promociones, a veces les salía más caro, pero se presentaban en las agencias, solicitaban presupuestos y lo compraban por internet a despegar o al mundo, entonces desde la Asociación se redactó una circular interna a partir del cual los presupuestos tenían un valor mínimo.

Respecto al tipo de cambio, expresa que había estabilidad que incluso antes de que asuma Alberto Fernández, 3 meses antes, las agencias vendían muchísimo internacional incluso a julio de 2020.

Respecto a la competencia entre las Agencias de Viajes, expresa que no ha cambiado antes de Covid y Durante o Después de Covid, todavía en la Provincia no se ha logrado trabajar en equipo, existe muchísima competencia entre las empresas por los clientes, y se torna más pesado en turismo estudiantil y viaje de quinceañeras, existe mucho egoísmo y competencia por el mismo sector de mercado, incluso existen muchas denuncias por competencia desleal.

Después de Covid: las personas que podían viajar, elegían contratar con Agencias porque nosotras sabemos las restricciones que existen en cada país y en casa región de argentina, lo cual ha favorecido, también se observa que el consumidor ha cambiado su percepción, prefiere comprar un destino tranquilo y que pueda recorrer, toma como ejemplo los cruceros y explica que todavía no se ha recuperado la actividad ya que el consumidor prefieren estar en lugares abiertos y no encerrados durante 10 días en un mismo lugar.

Respecto al tipo de cambio y la fluctuación económica provoca dos tipos de consumidores aquel que quiere viajar para que su dinero no se desvalorice, pero que provoca que las agencias deban tener más espalda económica ya que los operadores turísticos les solicitan que en 30 días paguen todos los servicios.

En cuanto a las políticas de cierre de actividad comenta que la Asociación en Julio 2020 ya tenía protocolos aprobados por la Municipalidad de la Ciudad de Posadas y del Ministerio de Turismo, pero el Ministerio de Salud de la Nación no les permitían continuar con las actividades.

Desafíos para la Asociación: redactar un Código de Conducta que tienda a mejorar el trabajo del Sector de Agencias de Turismo de la Provincia.

Agencia Carlota Stockar (Laser S.R.L.)

Lo más destacado de la entrevista con Victoria Deadea en cuanto a la caracterización de la empresa antes y después de Covid-19 es que antes de pandemia ellos comercializaban destinos nacionales e internacionales y no grupos, a partir de covid y por las restricciones impuestas, comercializaron destinos provinciales y conservan las salidas grupales. No se dedican a los viajes estudiantiles ni quinceañeras.

Respecto al mercado expresa que se está activando el sector, pero no llega a tener la misma afluencia que antes de covid, actualmente están enfocados en mantener clientes, no en sumar más clientes. En cuanto el tiempo que estuvieron sin presencialidad y las medidas tomadas al respecto, comentó que estuvieron sin presencialidad 2 meses, que redujeron la jornada laboral y también el salario, se adhirieron al ATP y no se realizó ninguna otra medida por parte de la patronal.

Respecto a la publicidad que utilizan e influencers transmite que se realizan presencias en campeonatos de Golf y que a dueña de la empresa tiene un programa por Canal 12 Multimedios SAPEM llamado Rumbo 360, respecto a la responsabilidad social empresaria realizan donaciones y colectas, los cuales no han sido modificados por Pandemia y los influencer no han sido de ayuda para aumentar las ventas por lo tanto no se contrató más.

La diferenciación respecto a las demás Agencias es que Carlota Stockar posee Organigrama, manual de misiones y funciones e ISO 9001 según nos transmitió la agente de su staff. Sin embargo al consultar si se podría ver el organigrama se han negado.

Agencia Guaraní Turismo/ Angra Turismo:

Se destaca de la entrevista con la Dueña de la Agencia que Antes de Covid-19 y Durante Covid -19 ellos estaban relanzando la marca de Guaraní Turismo a Angra Turismo por lo que antes de Pandemia, ella disuelve la sociedad y de 5 agentes y 1 administrativo quedaron sólo 2 personas, y durante pandemia tuvo que rescindir de un personal, pero pudo arreglar

los honorarios. Nos transmite que al estar cambiando de razón social, no podía ingresar a ningún tipo de ayuda del Estado Nacional o Provincial, sin embargo siguieron trabajando de manera remota. Incluso cambió la forma en la cual ella trabaja, después de pandemia ella va a la Agencia solamente por la mañana y 2 agentes y 1 pasante son las que atienden al público y manejan las redes sociales de la empresa.

Antes de Covid: manifiestan que trabajaban muy bien, que tenían vendidos pasajes hasta julio de 2020, que al momento de Pandemia tuvo que hacer volver a todos sus pasajeros que estaban en el exterior y que fue un momento de muchas horas, estudiando las restricciones de cada país, pero que los pudo regresar a todos. Después de Covid, expresa que el turismo aún no ha repuntado a los niveles de prepandemia y cree que es por los vaivienes de la economía más todos los impuestos adicionados por el Gobierno Nacional a los viajes al exterior y compra de dólares. Comenta que mantiene sus clientes, y una de las razones es porque no quieren tener dolores de cabeza respecto a las restricciones y protocolos a seguir en cada país de destino o provincia de destino.

Agencia El Viaje de Tu Vida:

Esta empresa lamentablemente fue la que más retaceo información, presencialmente te expresaban que iban a contestar a la brevedad porque tenían trabajo, que mande mail, pasaba el tiempo y no contestaban, se le insistía por whatsapp pero pasaban la respuesta a otro agente, se llamó por teléfono en varias ocasiones y sólo así respondieron escuetamente alguna que otra pregunta. En el transcurso de Marzo 2020 a julio 2020 la empresa cerró sus puertas y volvieron a la presencialidad al igual que las demás empresas en junio 2020, se adhirieron al ATP, algunos compañeros renunciaron y otros siguieron, no se tomó alguna medida en especial dentro de la empresa para aliviar la angustia de los trabajadores, en cuanto al trabajo.

Respecto a la competencia consideran que no ha cambiado que su competencia es Mazza, Carlota Stockar y El Jesuíta S.RL. Poseen convenios con agencias de otras provincias como ser Resistencia y pelean en el mercado de turismo internacional y de Quinceañeras.

María & María:

La entrevista la contesta un agente del staff llamada Ana Gil Navarro, la misma contextualiza el mercado antes y después de Covid -19. Antes de Covid la agencia realizaba sólo destinos

emisivos internacionales, Durante Covid-19 se adaptaron con los destinos provinciales primero y nacionales después.

Con respecto al tiempo que estuvieron trabajando remoto, expresan que desde marzo 2020 hasta 2021, es una de las empresas analizadas que más tiempo estuvieron fuera de actividad presencial y el promedio de edad es de 40-45 años, al consultar sobre algún incentivo en el trabajo, respondieron que ninguno.

Respecto a los clientes la idea de la agencia es mantener los clientes actuales ya que ganaron clientes en el rango de 60 años gracias a las salidas grupales, porque son jubilados y tienen otro estilo de vida y existe un rango de edad de 30 a 40 años que en su caso en especial no están viajando porque invierten en casas y no en viajes.

Antes de Covid-19 estaban por lanzar una nueva pagina web que actualmente está en construcción y que la pandemia demoró su finalización, ni antes de covid ni después utilizaron influencers.

2.3.5.2. Caracterización de la Empresa Ideas del Norte

A través de las Encuestas al dueño de Ideas del Norte S.R.L. como a su Gerente General, se puede describir a la Empresa y sus cinco unidades de negocios de la siguiente manera:

Complejo Iguazú: La Unidad de Negocio completa posee el Restaurant, con la marca El Peregrino, la Cancha de Futbol que se llama Fútbol Club Compañía y el Bowling. La idea fue hacer un complejo donde las personas tengan varios beneficios dentro del mismo espacio, como el bar, el restaurant y el paso futuro de la empresa sería el gimnasio, de manera que las personas paguen una cuota mensual y tengan acceso a todas las áreas del complejo. Figuras N°16 a 233.

Antes del Covid -19 se apuntaba a un público extranjero por la preferencia de la empresa por las divisas y al tener Iguazú mucha oferta de gastronomía económica, la empresa ofrecía un menú gourmet.

Durante Covid-19, el público fué local, el 70% de los clientes fueron jóvenes que al no tener locales bailables abiertos, concurren al Peregrino Iguazú, para disfrutar de la noche con los amigos, además de tener el único bowling de la Ciudad, el menú también se adaptó, siendo en ese momento un menú de minutas.

Transporte El Jesuita: Cuentan con 2 colectivos, una combi y camionetas. Esta Unidad de Negocios se incorporó hace 5 años atrás, pero según datos proporcionados por la Empresa

recién a fines del año 2018 y durante el 2019 sus contrataciones aumentaron. Con los ómnibus intentan dar un servicio premium, eligiendo profesionales que tengan buen trato, buen legajo, formal, cordial, experiencia en Turismo, acostumbrado al trato con personas que van a disfrutar de un viaje.¹⁴ Figuras N°24 a 29.

Antes de Covid-19: previeron una buena temporada 2020.

Durante Covid -19: Al momento de la entrevista la Unidad de Negocio, estaba parada, aguardando las medidas del Gobierno Nacional y Provincial para sacarlos nuevamente. Respecto a los Recursos Humanos, no se despidieron, pero tuvieron que reducir el sueldo de los choferes. Evaluarán cuando les permitan mover los ómnibus, si es más significativo el costo al beneficio, por lo que pudieron ver con los protocolos, se podría utilizar el 60%-50% de la Unidad.

Hotel Boutique en Encarnación Paraguay: Se fusiona con El Peregrino Restaurantes. El hotel se abrió hace 3 años, en un principio fue una Sociedad y hoy el único dueño es Fernando A. Clavero, la gestión se realiza en Posadas, Misiones, Argentina, pero desde que comenzaron las restricciones por Covid -19, la realiza el mismo dueño, que vive en Encarnación con su familia.

Antes de Covid -19: llevó un tiempo que se conozca el concepto “boutique¹⁵” en Encarnación. La temporada alta del Hotel es en carnaval, ya que está ubicado frente al Sambódromo Carlos López. El Hotel se orienta al Turismo de Negocios. Figura N°37.

Durante Covid -19: al momento de la entrevista en la Ciudad de Encarnación no existen casos de Covid -19, sin embargo, se autorizaron a los hoteles a abrir sus puertas una semana antes de la realización de la entrevista.

¹⁴ Caracterización en base a Entrevista con la Gerente General de la Empresa

¹⁵ El término **hotel boutique** es originario de Europa, utilizado para describir **hoteles de entornos íntimos**, generalmente **lujosos** o no convencionales y emplazados en antiguas casas. Estos **hoteles** se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados.

Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Suelen ser más pequeños que los **hoteles convencionales**, con 3 hasta 30 habitaciones.

Muchos **hoteles boutique** poseen instalaciones para cenas, bares y salas abiertos al público en general. El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos **hoteles** son los viajeros corporativos, quienes dan gran importancia a la privacidad, los servicios, la atención y el lujo. Son muy comunes en Las Vegas, donde cada **hotel** suele tener una decoración distinta.

Dentro de esta misma categoría pueden encajar perfectamente los hoteles denominados pequeños **hoteles** con encanto, normalmente **hoteles** de reducidas dimensiones, situados en entornos singulares, en edificaciones cuya **arquitectura** tiene un interés especial por tratarse de construcciones antiguas rehabilitadas y adaptadas para tal menester.

En ese momento. No existía tanto movimiento de personas, ya que las reuniones se realizaban de manera on line. La empresa prevé que dentro de un año recién volvería a la normalidad el movimiento.

El Jesuita Agencia de Viajes: Diferencian¹⁶ en 2 tipos de Turismo:

Individual el cual incluye: a) Turismo Nacional: arman sus paquetes para destinos dentro de la República Argentina. Este segmento abarca todas las edades. b) Turismo Internacional: arman sus propios paquetes a la medida de lo que quiera el cliente, otorgando diferentes servicios como: el traslado desde la ciudad de Posadas hasta el Aeropuerto, le realizan el check in, check out, coordinador en destino que le ayuda al cliente en todo, desde encontrar las excursiones hasta sus recuerdos. En este segmento apuntan a un público de entre 30 y 50 años. c) Turismo Receptivo: al poseer una flota propia de transporte, les permite captar grupos que vengan de otros lugares, trabajando en coordinación con otros hoteles, éstos a su vez trabajan con reservas, los hoteles les direccionan a los potenciales clientes, la Agencia toma el receptivo y realizan todos los traslados dentro de la Provincia de Misiones, en Paraguay o en Brasil. Figuras N°38-48

Estudiantil: en este caso abarca los viajes de egresados tanto de Primaria como de Secundaria y el llamado Turismo Educativo por medio del cual se organizan viajes de estudios dentro de la Provincia y también las delegaciones Misioneras que viajan a diversas competencias. Trasladando anualmente alrededor de 5000 chicos. Ejemplo: Juegos Evita.

Antes de la pandemia: tuvieron un 2019 excelente y proyectaron un año 2020 muy superior al 2019.

Durante la Pandemia: Una de las medidas a nivel Nacional e Internacional fue el cierre de fronteras, el paro total de la actividad aeronáutica y transporte terrestre. Lo cual provocó que los ingresos de la Agencia sean cero. A pesar de ser una incertidumbre el contexto y que los padres estaban nerviosos, entendieron que los viajes se iban a realizar, pero sin fecha cierta. ¹⁷La información que se manejó en su momento fue que se realizaría una prueba piloto primero antes de volver a la normalidad.

¹⁶ Clasificación dada por la Empresa

¹⁷ Al cierre de esta Tesis, se estableció que volverían los vuelos el 14-16 de octubre.

La Clave Posadas – Sabores del Mundo: es la más nueva Unidad de Negocios, creada durante el transcurso de la Pandemia de Covid- 19, con el objetivo principal que la gente identifique al local como el lugar donde puede obtener esos recuerdos que traía de los destinos, pero sin salir de la provincia y al mismo tiempo haciendo hincapié en que La Clave le acerca el destino a su hogar. ¹⁸ El nombre surge por el apellido del dueño Clavero y la palabra Clave, que es usada en diferentes ámbitos.

Desarrollo de la Idea del Negocio: reunión vía Zoom con los empleados, realizando un torbellino de ideas, donde salieron varios proyectos, como hacer una verdulería, prepizzas, budines, muchas ideas que no llegaron a concretarse dentro de la empresa por los costos. Luego tuvieron una segunda reunión con un grupo de chicas para pulir la idea de Fernando Clavero de hacer una Boutique de Sabores donde las personas encuentren en ese lugar el recuerdo que no puede conseguir porque no puede viajar y así salió La Clave – Sabores del Mundo.

Post- aislamiento social, preventivo y obligatorio, la idea era que cuando todo se reanude el turista pueda encontrar los sabores de nuestra tierra en La Clave. Es así como los emprendedores Misioneros tuvieron en La Clave un espacio para ofrecer sus productos (Figuras N°51 a 53) también se proyectó establecer una sucursal del Peregrino en Asunción Paraguay.

2.3.5.3. Cuadro de Lógicas Estratégicas de las empresas

El siguiente cuadro tiene como objetivo establecer de manera sintética y resumida en que lógica estrategia, se encuentran las empresas analizadas, de acuerdo a los datos obtenidos.

¹⁸ Fragmento extraído de la Entrevista al Dueño de la Empresa.

Tabla 12: Cuadro de Lógicas Estratégicas

Las 5 dimensiones de la estrategia	Lógica Convencional	Lógica de la innovación de valor
Supuestos Aceptados en el Sector	Las condiciones y reglas del sector son hechos inalterables <i>-María & María - Angra Turismo</i> <i>- El viaje de Tu Vida</i>	Es posible modificar las condiciones del sector <i>-El Jesuíta Agencia de Viajes</i> <i>- Carlota Stockar</i>
Foco de Atención Estratégico	el objetivo es vencer a la competencia. <i>- María & María - El viaje de Tu Vida - Angra Turismo</i> <i>- Carlota Stockar</i>	Los competidores no son el patrón de referencia una empresa debe intentar dar un salto sustancial en valor, para dominar el mercado. <i>- El Jesuíta Agencia de Viajes</i>
Clientes	Una empresa debería mantener y ampliar su base de clientes mediante una mayor segmentación y personalización. Debe focalizarse en las diferencias respecto a lo que los clientes valoran. <i>- María & María -El viaje de Tu Vida - Carlota Stockar</i>	Un innovador de valor se dirige a la gran masa de compradores y voluntariamente acepta perder algunos de sus clientes actuales. <i>- El Jesuíta Agencia de Viajes</i> <i>- Angra Turismo</i>
Activos y Competencias	Una empresa debería potenciar sus activos y competencias actuales <i>- María & María - El viaje de Tu Vida - Angra Turismo - Carlota Stockar</i>	Una empresa no debe verse limitada por lo que ya tiene, debe preguntarse: ¿Qué haríamos ahora si tuviéramos que empezar de cero? <i>- El Jesuíta Agencia de Viajes</i>
Oferta de Productos y Servicios	Los límites tradicionales de un sector determinan los productos y servicios que una compañía ofrece. El objetivo es maximizar el valor de dichas ofertas <i>- María & María -El viaje de Tu Vida - Angra Turismo -C.Stockar</i>	Un innovador de valor piensa en términos de la solución total que buscan los clientes, aunque ellos le hagan ir más allá de las ofertas tradicionales del sector. <i>- El Jesuíta Agencia de Viajes</i> <i>- Carlota Stockar</i>

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevistas (2022)

2.3.5.4. De la competencia cuerpo a cuerpo a la creación de un nuevo espacio de mercado

El objeto de la tabla es establecer para cada una de las empresas analizadas su comportamiento respecto a los actores fundamentales, para así determinar si se centran en la competencia o por el contrario exploran otros espacios, al centrarse y estar en una competencia cuerpo a cuerpo estarían nadando en un Océano rojo.

Tabla 13: Competencia Cuerpo a Cuerpo











Las fronteras convencionales de la competencia	Competencia cuerpo a cuerpo	Creación de un nuevo espacio de mercado
Sector	Se concentra en los rivales que tiene en su sector - <i>María & María -El viaje de Tu Vida - Angra Turismo</i> - <i>Carlota Stockar</i>	Explora los sectores de productos y servicios sustitutivos <i>El Jesuíta Agencia de Viajes</i>
Grupo Estratégico	Se focaliza en la posición competitiva dentro del grupo estratégico <i>María & María -El viaje de Tu Vida - Angra Turismo - Stockar</i>	Explora grupos estratégicos dentro de su sector <i>-El Jesuíta Agencia de Viajes</i>
Grupo Comprador	Se centra en atender mejor al grupo comprador - <i>El viaje de Tu Vida -Angra Turismo - Carlota Stockar</i>	Redefine el grupo comprador del sector <i>-El Jesuíta Agencia de Viajes</i> <i>- María & María</i>
Ámbito de las Ofertas de Producto y Servicio	Se concentra en maximizar el valor del producto y servicio dentro de los límites de su sector - <i>María & María - Angra Turismo - Carlota Stockar</i>	Explora productos y servicios complementarios que se encuentran más allá de los límites del sector <i>- El Viaje de Tu Vida</i> <i>- El Jesuíta Agencia de Viajes</i>
Orientación funcional - emocional del sector	Se focaliza en mejorar /la ratio rendimiento precio en línea con la orientación funcional - emocional del sector - <i>María & María - El viaje de Tu Vida - Angra Turismo - Stockar</i>	Reformula la orientación funcional -emocional del sector <i>-El Jesuíta Agencia de Viajes</i>

Tiempo	Se centra en la adaptación a las tendencias externas a medida que surgen - María & María - El viaje de Tu Vida - Angra Turismo -C. Stockar	Moldea las tendencias externas a lo largo del tiempo -El Jesuíta Agencia de Viajes
--------	---	---

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas (2022)

Tabla 14

Cuadro Comparativo Unidades de Negocios Agencias de Viajes

UNIDADES DE NEGOCIOS	María & María S.R.L.	El Viaje de tu Vida	Guaraní Turismo /Angra Turismo	Carlota Stockar (Laser S.R.L.)	El Jesuíta Agencia de Viajes (Ideas del Norte S.R.L.)
ANTES COVID-19					
Agencia de Viajes y Turismo					
Transporte					
Restaurantes, Canchas de Fútbol, Bowling					
Hotel Boutique					
DESPUÉS COVID-19					
La Clave - Sabores del Mundo					

Fuente: Elaboración Propia, 2022

En la tabla precedente se comparó según las Unidades de Negocios que poseen las empresas referentes analizadas.

2.3.5.5. Curva de Valor de las Empresas de Turismo

Curva de Valor: Mediante la licencia de Blue Ocean Studio, se trabajó en el mes de septiembre y Octubre 2020 para poder obtener los factores claves del mercado de Agencia de Viajes, analizando a las dos agencias de comportamiento más parecido a El Jesuíta, ellas son, María & María y El Viaje de tu Vida, las cuales también han sido las más preferidas por la muestra del cuestionario, explicado en apartado anterior.

Figura14

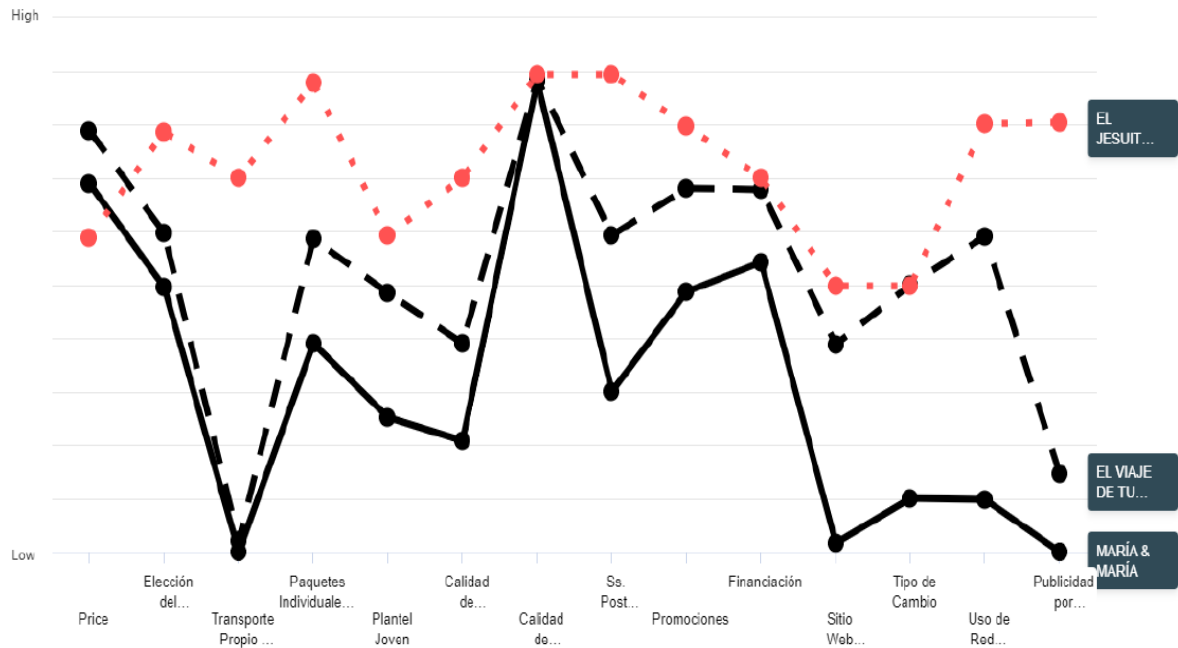
Curva de Valor de Agencias de Viajes de la Ciudad de Posadas

Maria Lucrecia Gonzalez Forastier

Blue Ocean Studio™

Oct 07, 2020

CURVA DE VALOR "EL JESUITA - AGENCIA DE VIAJES"



Fuente: Elaboración Propia utilizando Blue Ocean Studio (7-10-2020)

En el cuadro se puede observar la curva de valor de la Agencia El Jesuita (en rojo) – María & María y El viaje de Tu vida (en negro).

Recordemos que la Curva de valor es una representación de la posición relativa de la Empresa respecto a los factores considerados clave para el éxito del sector.

La curva de valor de las empresas María & María y El Viaje de Tu vida se obtuvo mediante observación no participante.

Analizaremos cada uno de los factores considerados claves:

-El Precio, El Jesuita tiene un nivel relativo menor que las de su competencia.

-Elección del Hotel, en este factor la importancia relativa es alta y El Jesuita domina la curva.

-Transporte Propio, es el factor clave donde más ventaja les sacó a sus competidores actuales, ya que ninguno de las dos cuentas con movilidad propia.

-Paquetes individuales, en este factor también les sacó ventaja, pero no tanta como el factor anterior, en este factor en particular El Viaje de tu Vida fué el que más se acercó a El Jesuita.

-Plantel Joven, respecto a el Plantel Joven, también le sacó ventaja respecto al factor ya que tienen una media de empleados de 30 años.

-Calidad de servicio Preventa todos cerca, no obstante El Jesuita sigue sacando ventaja por el empuje del Plantel Joven. Sin embargo, cuando se analizó la calidad del Servicio Durante el viaje es un factor de alto valor relativo para el mercado y las tres empresas coinciden.

-Calidad del servicio Post Venta, con respecto a este factor la Agencia le dió un valor relativo alto a diferencia de sus competidores directos.

-Promociones y financiación, tuvo una importancia relativa media en las tres empresas, diferenciando El Jesuita en promociones, pero convergiendo a las demás respecto a financiación.

-Sitio web, tuvo escasa importancia relativa entre las empresas.

-Tipo de Cambio, tiene el mismo valor relativo para El Jesuita y El Viaje de Tu vida, no así en María & María que le otorgó al factor un escaso valor relativo en su curva de valor.

-Uso de redes Sociales, nuevamente la empresa María & María le otorgó escaso valor relativo en su curva y nula importancia en Publicidad por Influencers.

Sin embargo, en la empresa que es la competencia directa de El Jesuita Viajes, esto es El Viaje de tu Vida, poseen un valor de redes similar pero no así en la utilización de los influencers, que sí, le otorga la importancia necesaria El Jesuita – Agencia de Viajes. Es por eso que vemos el salto de valor de El Jesuita Agencia de Viajes en la Figura 14.

Podremos notar en la figura 12 que la Curva de Valor de las Agencias de Viaje, siguen una trayectoria básica, pero El Jesuita ya se diferencia de las demás, por separarse del pensamiento estándar de las agencias de Turismo y porque en una instancia anterior al estudio de esta tesis ya lo han aplicado.

Para mayor entendimiento de la Curva de Valor de las Agencias de Viajes resultante, se realiza un cuadro resumen comparativo entre las empresas, respecto a la importancia relativa

que le otorgan a cada una de las variables consideradas claves para el sector de Agencias de viajes y Turismo. Tabla 15.

Tabla 15

Importancia Relativa de los Factores Considerados Claves de las Agencias María & María, El Viaje de Tu Vida antes de Covid 19 y El Jesuíta Antes y Durante Covid-19 - Resumen

FACTORES CONSIDERADOS CLAVES/ IMPORTANCIA RELATIVA	María & María	El Viaje de tu Vida	El Jesuíta Agencia de viajes	El Jesuíta Agencia de viajes
	Antes de Covid-19			Durante de Covid -19
Precio	70%	80%	70%	60% ↓
Elección del Hotel	50%	60%	80%	90% ↑
Transporte y Profesionalismo de los choferes	0%	0%	70%	70% =
Paquetes Individuales	40%	59%	90%	70% ↓
Plantel Joven	25%	50%	59%	70% ↑
Calidad del Servicio pre venta	20%	40%	70%	80% ↑
Calidad del Servicio Durante el Viaje	89%	89%	89%	90% ↑
Calidad del Servicio Post Venta	30%	60%	90%	90% =
Promociones	49%	70%	80%	83% ↑
Financiación	53%	69%	70%	80% ↑
Sitio web	1%	40%	50%	90% ↑
Tipo de cambio	10%	50%	50%	70% ↑
Uso de redes sociales	10%	60%	80%	90% ↑
Publicidad por influencers	0%	15%	80%	80% =
Atractivo Emocional	0%	0%	0%	90%

Fuente: Elaboración Propia, 2022

2.3.5.6. Estrategia de Océano Azul

2.3.5.6.1. Curva de Valor – El Jesuita Agencia de Viajes- El Viaje de Tu Vida – María & María

En la Figura 15, se puede observar cómo quedaron las curvas de valor para las principales competidoras de la Agencia analizada (El Viaje de tu Vida y María & María).

Ambas siguen la trayectoria de la curva base del sector de Agencia de Turismo, en cambio El Jesuita comienza a tomar distancia de la curva base en la época normal (sin pandemia) y Durante COVID -19 al anexar la Clave Sabores del Mundo a El Jesuita Agencia de Viajes, lo que provocó un salto en la curva donde los competidores no cuentan con algo similar. Por lo que estamos en presencia de una creación de Océano Azul.

Se puede observar también mediante la ilustración que en el Uso de medios a través de Influencers de las Agencias, El Viaje de Tu Vida y María & María quedan con un porcentaje muy por debajo del El Jesuita Agencia de Viajes.

Figura15

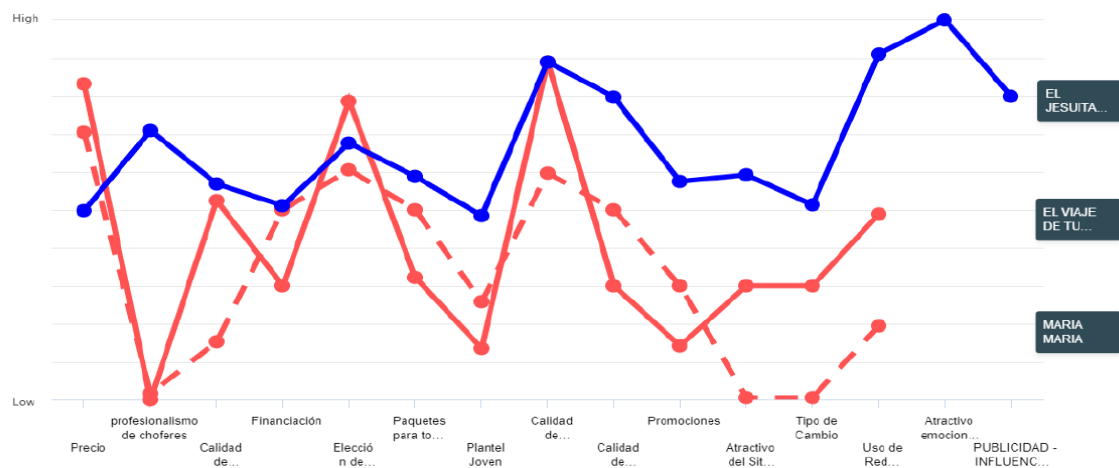
Estrategia de Océano Azul - El Jesuita Agencia de Viajes

Maria Lucrecia Gonzalez Forastier

Blue Ocean Studio™

Oct 08, 2020

ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL



Fuente: Elaboración Propia utilizando Blue Ocean Studio (8-10-2020).

2.3.5.6.2. Análisis de la Curva de El Jesuita - El Viaje de tu Vida Antes de Covid 19 y la curva de Valor de El Jesuita Agencia de Viajes – La Clave Sabores del Mundo – Después de Covid 19.

Se decidió elegir la Agencia “El Viaje de tu vida, luego del análisis de la Curva de Valor entre las 3 agencias de viajes (El Jesuita, El Viaje de Tu Vida y María & María) ya que la Curva de Valor de María & María fué la más distante de El Jesuita, quedando fuera del análisis.

Antes de Covid 19, la agencia analizada tenía picos de mayor ganancia en casi todos los factores excepto, precio, financiación y tipo de cambio, los factores de transporte, servicio de Post venta- Uso de redes sociales y la Publicidad por influencers, no seguían la curva de valor base de las demás Agencias, por lo que antes de Covid la empresa ya empezaba a diferenciarse de las demás.

Durante Covid -19, (curva de color azul), se mantienen inalterables el factor transporte y la calidad del servicio durante y Post Viaje por el hecho de que el Turismo quedó parado por un gran tiempo, incluso al día de la fecha del cierre de esta tesis el transporte de media y larga distancia no han reiniciado al 100% sus actividades ni capacidad. El factor Paquetes Individuales disminuye respecto a la curva de la empresa Antes de Covid – 19.

Los factores que sí han aumentado son, elección del hotel, fundamental en época de pandemia para poder contener los costos, plantel Joven para adaptarse a los cambios, calidad en el servicio de pre-viaje. Esto acontece porque en época de pandemia y distanciamiento y aislamiento social el trabajo es mayor a tratar de seducir y animar a los clientes a viajar, siendo la promoción y financiación fundamental para llamar la atención del consumidor al consumo de paquetes turísticos, en época de pandemia, donde existe en Argentina aumento de la inflación, aumento de la canasta básica, aumento de la pobreza y crisis económica.

Aumento en el valor relativo del sitio web, ya que casi todas las transacciones durante el Covid -19 se realizaron a distancia.

Incremento en el valor relativo del tipo de cambio, en esta empresa en particular se produce un aumento en la importancia relativa ya que al tener sucursal en Paraguay y a depreciarse nuestra moneda aproximadamente un 34% en cambio en Paraguay 8.5%, el público paraguayo aumentó la compra de pre-viajes para destinos argentinos.

En el mismo sentido aumentó el valor relativo de los influencers, la pandemia llevó a acelerar los procesos digitales y los usos de redes sociales, por lo tanto, todo lo que se haya invertido en influencers, fue una buena inversión.

Lo nuevo en la creación del Océano Azul es dotar a la curva de valor de la empresa del “atractivo emocional” a través de la apertura de la Clave Sabores del Mundo.

La Clave Sabores del Mundo, tuvo como objetivo principal, llevar los sabores de los lugares al consumidor, es decir que las personas encuentren en ese lugar el recuerdo que no pudo conseguir porque no pudo viajar o al revés poder disfrutar de productos por primera vez porque nunca han viajado al lugar de donde es originario ese producto que compra, de manera de hacerlo también integrador a la sociedad, sensibilizándose con el entorno.

Lo que se observa en la Figura 16 es la Curva de Valor de “El Jesuita Agencia de Viajes” y El Viaje de tu Vida – Antes de Covid 19 y la curva de Valor de El Jesuita Agencia de Viajes – La Clave Sabores del Mundo – Después de Covid 19.

Los factores considerados claves para el mercado fueron: El precio, Elección del Hotel, Transporte, Paquetes Individuales, Plantel Joven, Calidad del Servicios Pre-Viaje, Calidad del Servicio Durante y Calidad del Servicio Post viaje, Promociones, Financiación, Sitio Web, Tipo de cambio, Uso de Redes, Publicidad -Influencers y Atractivo Emocional.

Figura 16

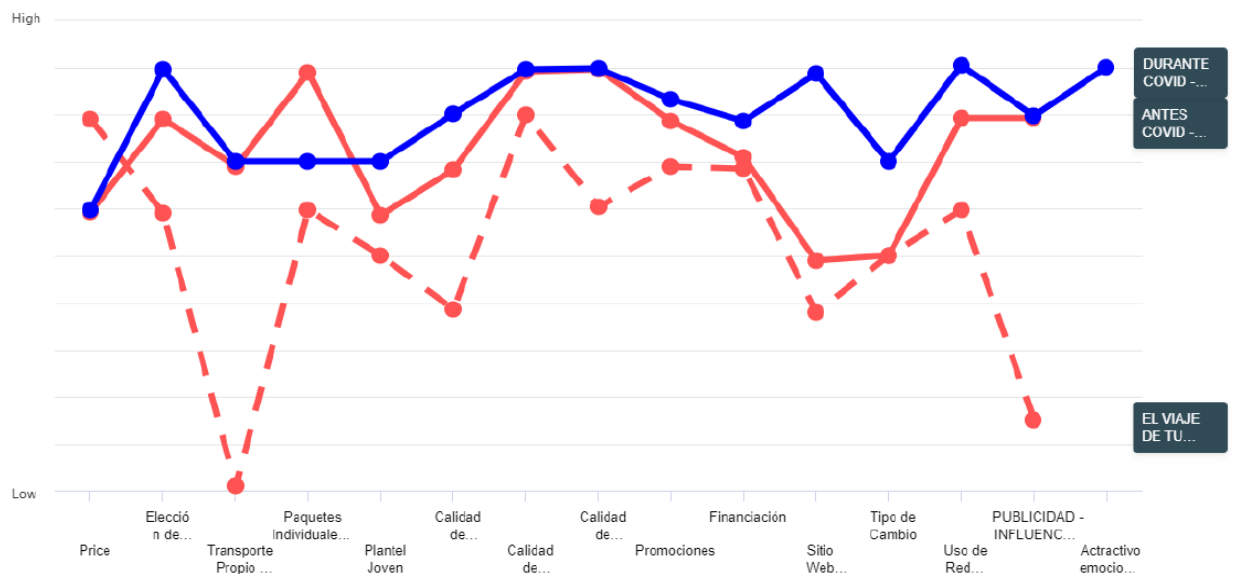
Curva de Valor: El Jesuita Agencia de Viajes y El Viaje de tu Vida Antes de Covid -19 y El Jesuíta – La Clave Sabores del Mundo – Durante Covid – 19

Maria Lucrecia Gonzalez Forastier

Blue Ocean Studio™

Oct 07, 2020

CURVA DE VALOR "EL JESUITA AGENCIA DE VIAJES" - EL VIAJE DE TU VIDA - ANTES COVID -19 Y EL JESUITA AGENCIA DE VIAJES - LA CLAVE "SABORES DEL MUNDO"- DURANTE COVID -19



Fuente: Elaboración Propia utilizando Blue Ocean Studio (7-10-2020).

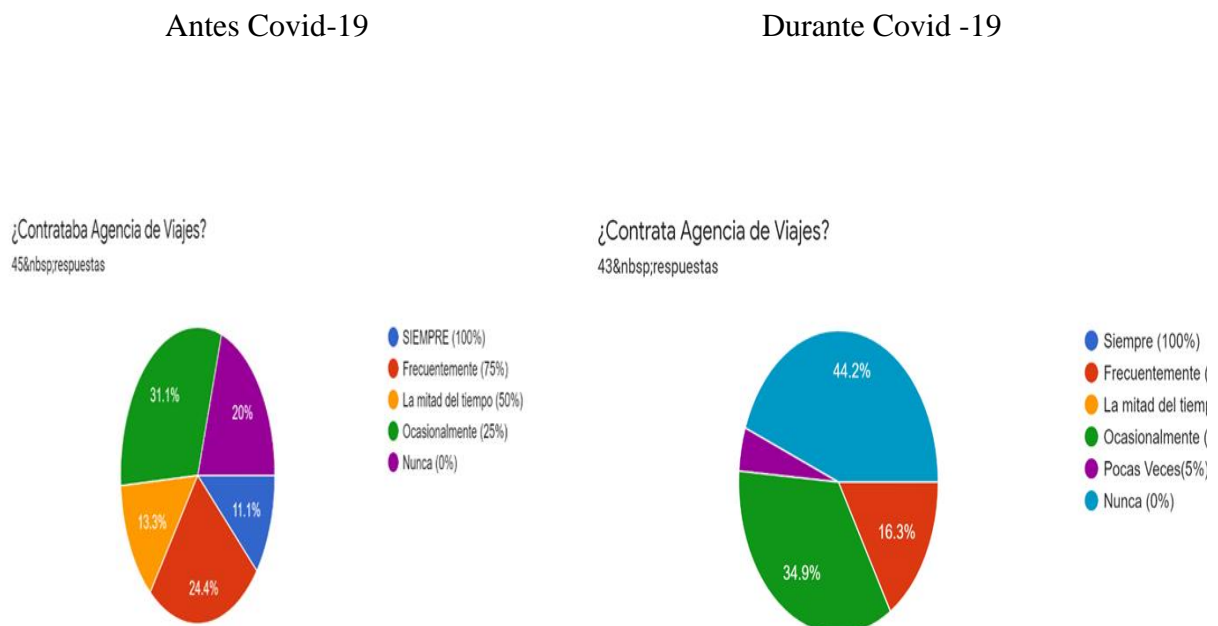
Luego de caracterizar a las empresas tomadas como referentes, realizar las curvas de valor y cuadro estratégicos de las empresas se ha decidido en base a los resultados originados la información otorgada y plasmada en el cuerpo de la investigación elegir a la Agencia El Jesuíta como estudio de caso para establecer a través de un método de diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de Océano azul, la utilización o no por parte de la empresa de ésta estrategia, si los resultados son satisfactorio se podrá normalizar para el resto del sector y otorgar una herramienta de gestión útil para las mismas.

Luego de la Entrevista con el Dueño y la Gerente General, se construyó los cuestionarios tanto para los consumidores finales como para los empleados y de esta forma conocer más el sector donde actúa El Jesuita.

2.4. Resultados de las Encuestas a los Consumidores:

Las Respuestas expresadas en porcentajes de la Encuesta a los Consumidores, se encuentran a partir de la página 157, de las cuales se extraen algunos gráficos para mejor entendimiento del lector.

Gráfico N° 1: Resultado Encuesta Consumidores



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Respecto a la pregunta para ver el posicionamiento de las empresas, de nuestra muestra el 44,4% nunca contrató con agencia El Viaje de tu Vida, mientras que el 23,3% expresó que ocasionalmente contrató el servicio, durante Covid-19 respecto al turismo interno, esto pasó a ser 86% de respuestas negativas. En cuanto a la Agencia María & María el 73% de los encuestados nunca contrató ningún servicio antes de Covid-19 y este porcentaje pasa a 97% Durante Pandemia.

Respecto a El Jesuita Agencia de Viajes el 44,4% de los encuestados nunca compró un viaje, 8,9% siempre, 22,2% frecuentemente, en tiempos de Covid-19 el 53,5% nunca los contrató, el 20,9% frecuentemente y un 14% la mitad del tiempo.

Cuando hacemos lupa en Carlota Stockar o Guaraní Viajes/Angra más del 70% de los encuestados nunca contrató un paquete con ellos y durante Covid este porcentaje aumenta al 88% y 97% respectivamente.

Tabla 16

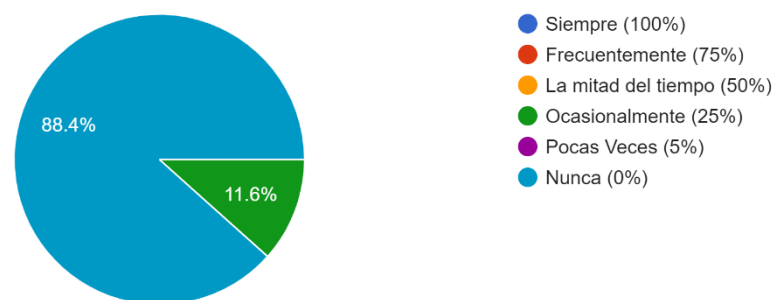
Cuadro comparativo de contratación Agencias de Viajes Ciudad de Posadas - Antes y Durante Covid-19

AGENCIAS	El Jesuíta Agencia de viajes		El Viaje de tu Vida		María & María		Carlota Stockar (LASER S.R.L.)		Guaraní Turismo/ Angra	
	Antes de Covid-19	Despues de Covid -19	Antes de Covid-19	Despues de Covid -19	Antes de Covid-19	Despues de Covid -19	Antes de Covid-19	Despues de Covid -19	Antes de Covid-19	Despues de Covid -19
SIEMPRE	9%	2%	2%		27%		2,25%			
FRECIENTEMENTE	22,20%	21%		2,35%			2,25%			
LA MITAD DEL TIEMPO	2%	14%	20%	9,30%					2,20%	
OCASIONALMENTE	22,20%	5%	33,30%	2,35%		2,30%	24,40%	11,60%	20%	2,30%
POCAS VECES		5%								
NUNCA	44,40%	54%	44,40%	86,00%	73,30%	97,70%	71,10%	88,40%	77,80%	97,70%

Fuente: Elaboración Propia, 2022

Gráfico N° 2: Resultado Encuesta Consumidores

Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, elaboración propia, 2020

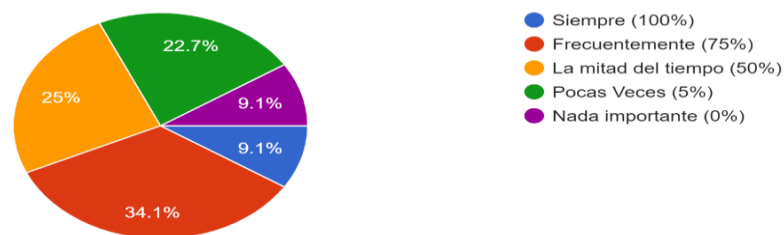
Es interesante notar que de los entrevistados el 31.8% contestó que siempre viajó al exterior, 15% frecuentemente y 20,5% ocasionalmente. Es decir que casi el 70% de la muestra viajó al exterior y considerando siempre la calidad del servicio por encima del precio; siempre 20% y frecuentemente un 26,7%.

Cuando se les preguntó por la utilización de los programas nacionales: como pre viaje con reintegros del 50% su incidencia en la elección contestan, el 34,1% que incide frecuentemente, 9% siempre y la mitad del tiempo 25% cuando se realizó la misma pregunta respecto a los programas provinciales, el 22,7% expresó que es importante frecuentemente y 40,9% lo considera la mitad del tiempo.

Gráfico N° 3: Resultado Encuesta Consumidores

En su elección ¿Es importante la utilización de los programas nacionales como Pre -Viaje con reintegros del 50%?

44 respuestas

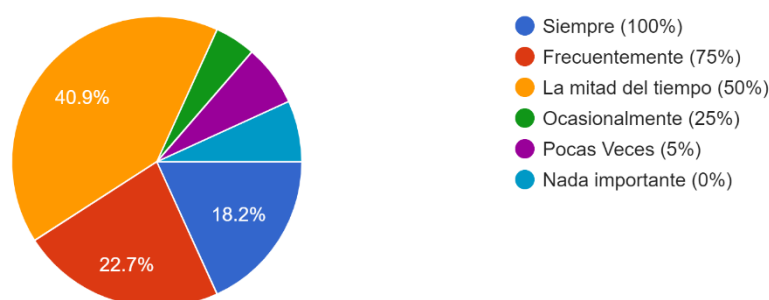


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 4: Resultado Encuesta Consumidores

En su elección ¿Es importante la utilización de los programas Provinciales como Ahora Turismo?

44 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

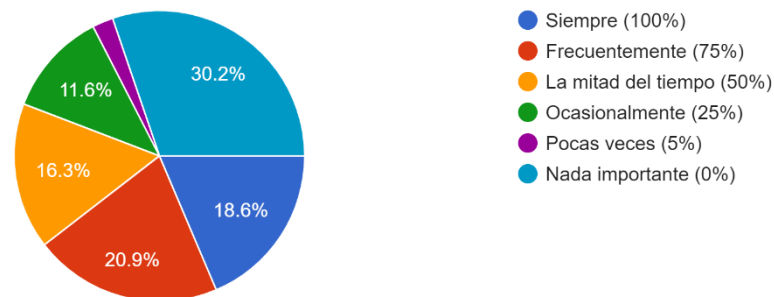
Antes de Covid -19 solo el 15% consideraba que siempre es importante que el plantel sea joven y se encuentran en guarismos parecidos tanto la opción de ocasionalmente como la mitad del tiempo, siendo la de mayor porcentaje “mitad del tiempo” 25% aprox.

Durante Covid-19 solo el 18,6% expresó que siempre es importante que el plantel sea joven y 30,2% lo considera nada importante y 20,9% frecuentemente.

En esta ocasión no compraron excursiones en destino el 19% de las personas consultadas y el 40,5% lo realiza ocasionalmente.

Gráfico N° 5: Resultado Encuesta Consumidores

En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

En cuanto a la elección de las excursiones amigables con el medioambiente la predilección por las mismas siguió los mismos valores, cerca del 50% de los encuestados eligen estas excursiones siempre.

Al hablar de Financiación antes de Covid-19, al 60% les pareció siempre importante, en tanto que al 31% solo frecuentemente. Durante Covid-19 éstas elecciones se diversifican, y encontramos que al 46.5% le pareció siempre importante la financiación, al 27,9% frecuentemente y al 20.9% la mitad del tiempo.

Gráfico N° 6: Resultado Encuesta Consumidores

¿Es importante la financiación al momento de la elección?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

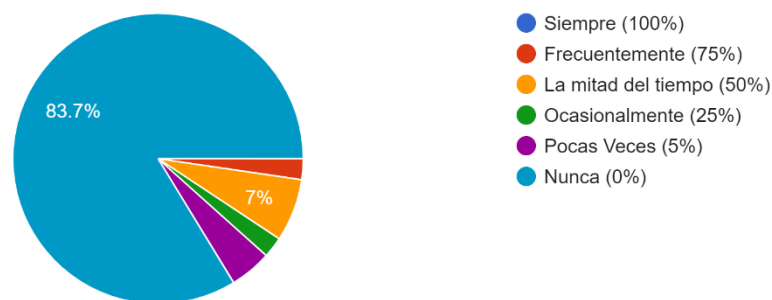
En el tipo de cambio se vislumbra otra diferenciación, en tanto Antes de Covid-19 el 28,9% siempre compró paquetes o pasajes en moneda extranjera y el 15,6% lo hacía la mitad del tiempo, durante Covid-19 sólo el 7% compró paquetes o pasajes en moneda extranjera.

Respecto a la importancia del tipo de cambio al viajar, el 57,8% expresó que siempre es importante y éste valor baja durante Covid-19 al 16,3 % de los encuestados.

Gráfico N° 7: Resultado Encuesta Consumidores

¿Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera?

43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

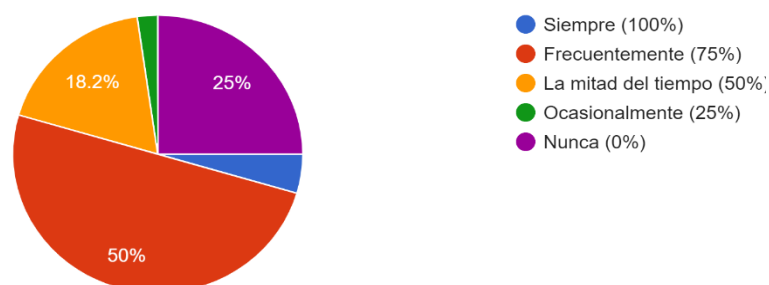
En la pregunta sobre la utilización de los sitios webs de las Agencias, el 37.8% de los encuestados contestó frecuentemente mientras que el 35.6% siempre.

Durante Covid-19, el 51.1% lo usó frecuentemente y un 9.1% siempre, al mismo tiempo que el 50% compró los paquetes o pasajes a través de apps frecuentemente. Entre las más elegidas figuran Booking.com y despegar.com.

Gráfico N° 8: Resultado Encuesta Consumidores

¿Compró a través de apps?

44 respuestas

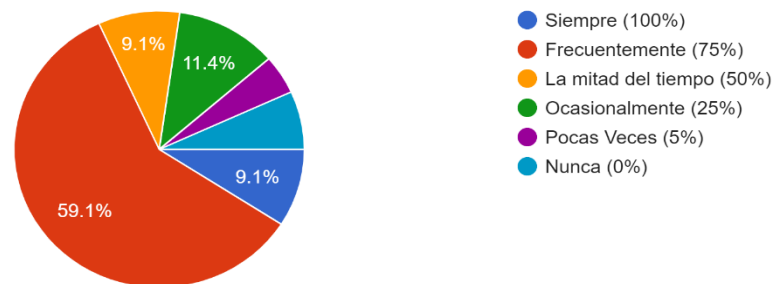


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Las redes sociales de Facebook /Instagram ayudaron a decidir los destinos en contexto Covid-19 al 26,7% de los encuestados siempre y 31.1% la mitad del tiempo.

Gráfico N° 9: Resultado Encuesta Consumidores

¿Entra a los sitios webs de las agencias de viajes?
44 respuestas



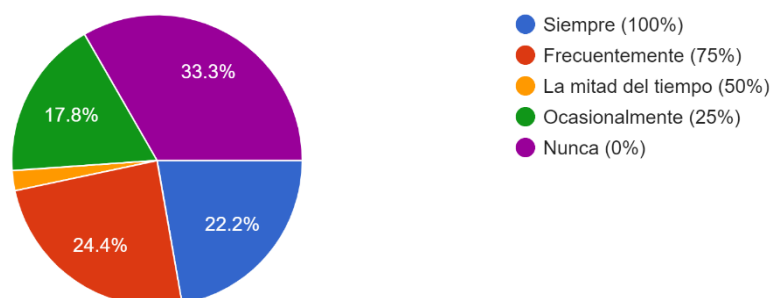
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

En cuanto al destino Brasil antes de Covid-19, el 57.8% de los encuestados prefirió trasladarse en auto y el 42.2% mediante paquetes contratados. Los mismos encuestados expresaron entre las características que no puede faltar en un hotel, la limpieza (53,3%) y la buena atención (31.1%).

Durante Covid 19, el 64.4% de los encuestados expresó que siguen con cierta frecuencia a influencers locales, entre ellos, Jessica Noel, Ezequiel González, Anto Ramirez, Alejandro Uriarte, Giselle Keller, Francesco Magri, Barbara Crowner, Passalacqua Hugo, Oscar Herrera Ahuad, Indio Bianchi, Belén Fernandez, entre otros.

Gráfico N° 10: Resultado Encuesta Consumidores

¿Sigue a influencers locales?
45 respuestas

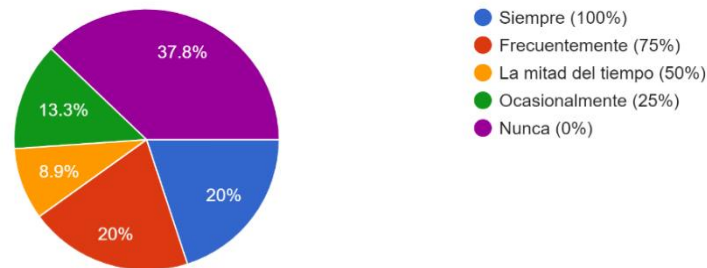


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Respecto de la pregunta específica, si visita La Clave Sabores del Mundo, el 37.8% responde que nunca la visitó en cambio el 62.2% si la ha visitado. De los encuestados, que han visitado La Clave el 100% respondió que la atención en el local fue cordial.

Gráfico N° 11: Resultado Encuesta Consumidores

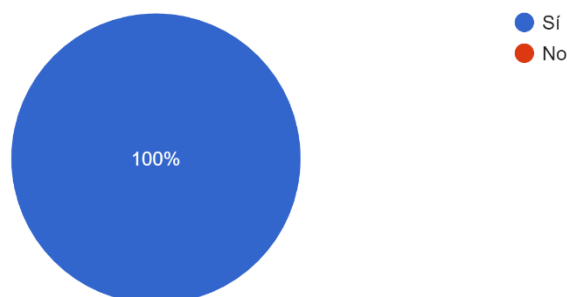
¿Visita La Clave – Sabores del Mundo?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 12: Resultado Encuesta Consumidores

La atención ¿Fue cordial?
27 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Entre los productos que compran figuran: Café de Starbucks, Chocolates de Bariloche, combos empresariales, picadas, Blends de té, conservas, dulce de leche, productos de emprendedores misioneros, bebidas, como ser el Gin cubano, velas aromáticas, desayunos, cervezas, blend de flores para el mate, vinos, entre otros.

Entre las razones listadas de elección de los productos en La Clave, expresan que:

“Los productos son de buena calidad, están más cerca los productos que compraba cuando viajaba, son exclusivos, me recuerda mi viaje del 2018, el café porque es de Colombia,

porque son de emprendedores del interior, básicamente porque consumía en los viajes, a veces compraba esos presentes cuando volvía de viaje, porque no encuentro en otro lugar lo que quiero, calidad del producto y buena atención, porque me gusta”. S/N (2020) Formulario Google.

Turismo Estudiantil: De los 45 encuestados, respondieron esta parte de la encuesta 23 personas, ya que sólo los estudiantes o tutores debían hacerlo.

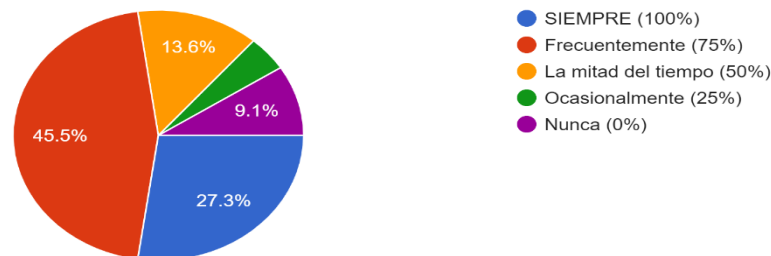
Los resultados fueron los siguientes: el 78,3% siempre contrató agencias de viajes y entre las características distintivas prefieren siempre la calidad del servicio por encima del precio en un 54,5%.

Respecto a la importancia de que el plantel sea joven, para el 27% siempre es importante que el plantel sea joven, no les interesa o no les parece importante al 9,09% es decir que el 86,4% del total de encuestados les interesa que el plantel sea joven.

Gráfico N° 13: Resultado Encuesta Consumidores

¿Es importante que el plantel sea joven?

22 respuestas



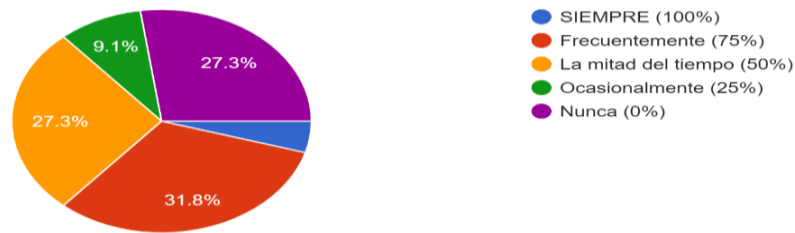
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Respecto a la compra de excursiones en destino, el 27,3% nunca compró excursiones en destino, el 31,8% frecuentemente en tanto el 27,3% la mitad del tiempo.

Cuando se les preguntó sobre la elección de excursiones amigables con el medio ambiente, el 28,6% respondió que siempre eligen excursiones amigables con el medio ambiente, en tanto el 38,1% frecuentemente eligió excursiones amigables con el medio ambiente y 19% de los encuestados expresó que ocasionalmente la eligen.

Gráfico N° 14: Resultado Encuesta Consumidores

¿Compra excursiones en destino ?
22 respuestas

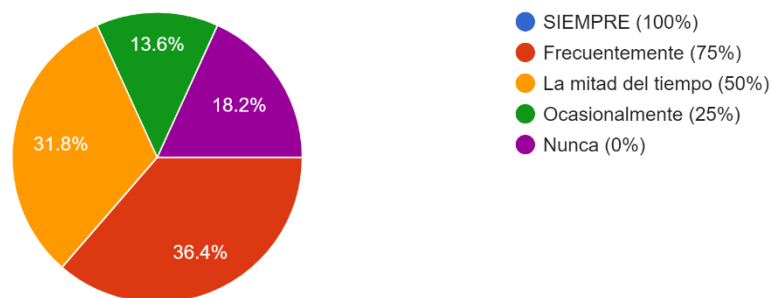


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

La financiación para éste sector es muy importante al momento de la elección, casi el 91% de los encuestados expresó que para ellos siempre es importante, el 36.4% eligieron las empresas para viajar, en gran medida por los influencers en tanto sólo el 18,2% expresó qué no tienen ninguna influencia para la elección de la empresa.

Gráfico N° 15: Resultado Encuesta Consumidores

Se decide viajar con una empresa en gran medida ¿Por los influencers?
22 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

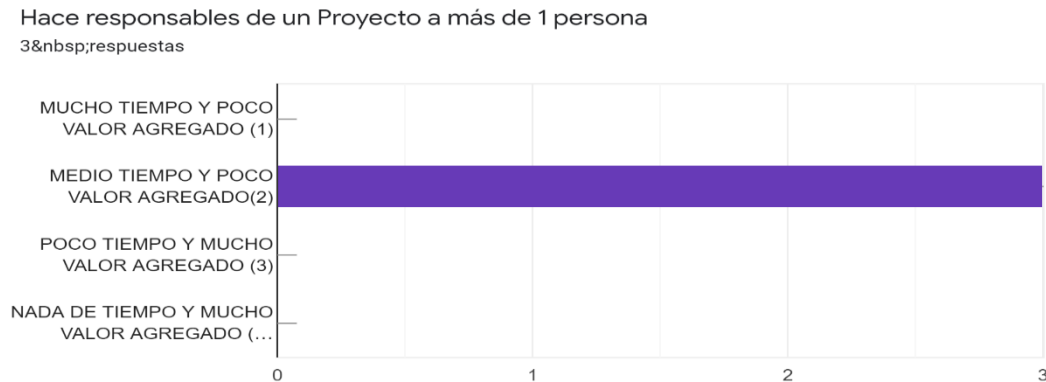
2.4.1. Resultado de las Encuestas a los Empleados respecto a la actividad del líder

Antes de Covid -19

Las respuestas más destacadas fueron las siguientes:

- ✓ Hacer responsables de un Proyecto a más de 1 persona:100% de los encuestados coinciden que les dedicó la mitad del tiempo y la actividad le generó poco valor agregado.

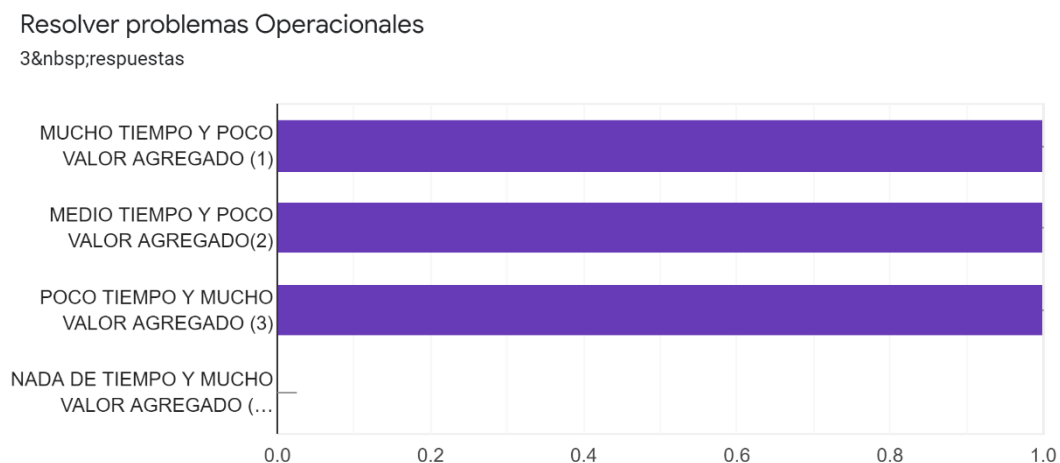
Gráfico N° 16: Resultado Encuesta Empleados



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

- ✓ Resolver problemas operacionales: aquí se obtuvieron 3 respuestas diferentes, mucho tiempo y poco valor agregado, mitad del tiempo y poco valor agregado y poco tiempo y mucho valor agregado.

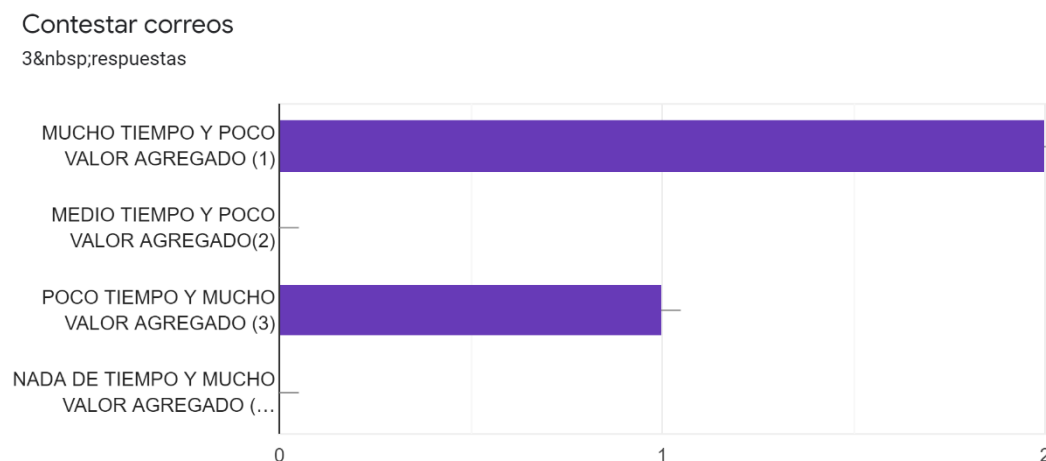
Gráfico N° 17: Resultado Encuesta Empleados



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

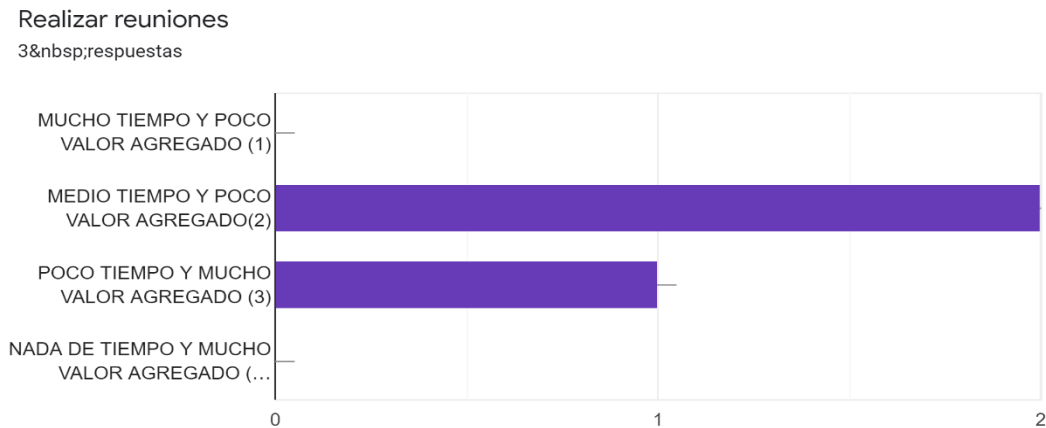
- ✓ Imponer formas establecidas de hacer las cosas: 2 personas respondieron que le dedicó la mitad de tiempo y agrega poco valor agregado y 1 persona considera que dedicó poco tiempo y mucho valor agregado.
- ✓ Ocuparse de temas administrativos: 3 diferentes respuestas, mitad del tiempo y poco valor agregado, poco tiempo y mucho valor agregado y por último nada de tiempo y mucho valor agregado.
- ✓ Contestar correos: el 66.7% considera que le dedicó mucho tiempo y tiene poco valor agregado y un 33.3% considera que ocupó poco tiempo y es mucho el valor agregado a la actividad.

Gráfico N° 18: Resultado Encuesta Empleados



- ✓ Realizar reuniones: el 66.7% considera que le dedicó medio tiempo y poco valor agregado a la actividad y un 33.3% poco tiempo y mucho valor agregado.

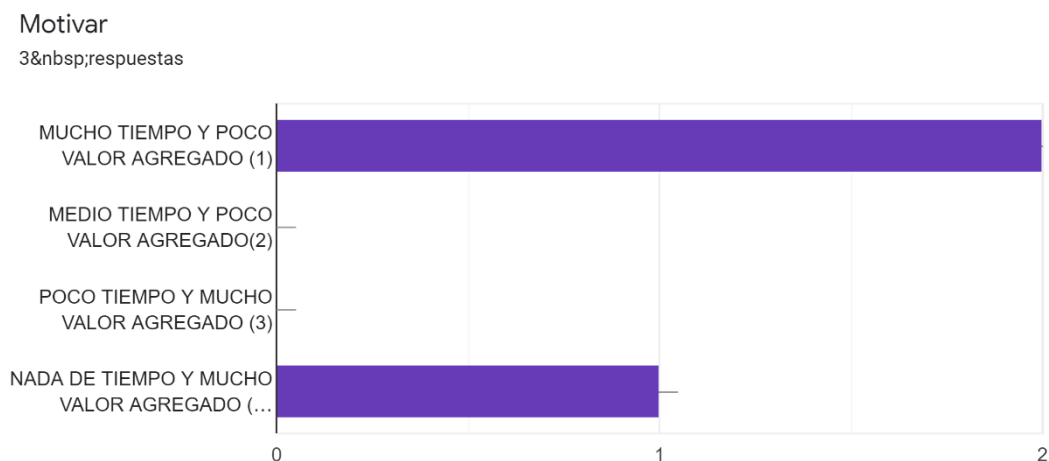
Gráfico N° 19: Resultado Encuesta Empleados



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

- ✓ Comunicar la visión de la empresa: 66.7% considera que le dedicó la mitad del tiempo y posee poco valor agregado y el 33.3% considera que ocupó poco tiempo y mucho valor agregado.
- ✓ Motivar: mucho tiempo y poco valor agregado (66.7%) y nada de tiempo y mucho valor agregado (33.3%).

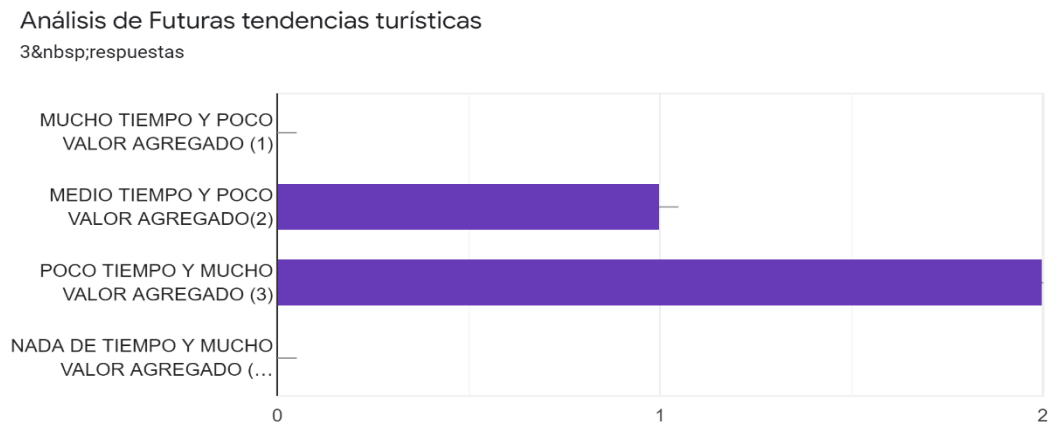
Gráfico N° 20: Resultado Encuesta Empleados



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

- ✓ Análisis de Futuras tendencias turísticas: medio tiempo y poco valor agregado (33.3%) y poco tiempo y mucho valor agregado (66.7%)

Gráfico N° 21: Resultado Encuesta Empleados



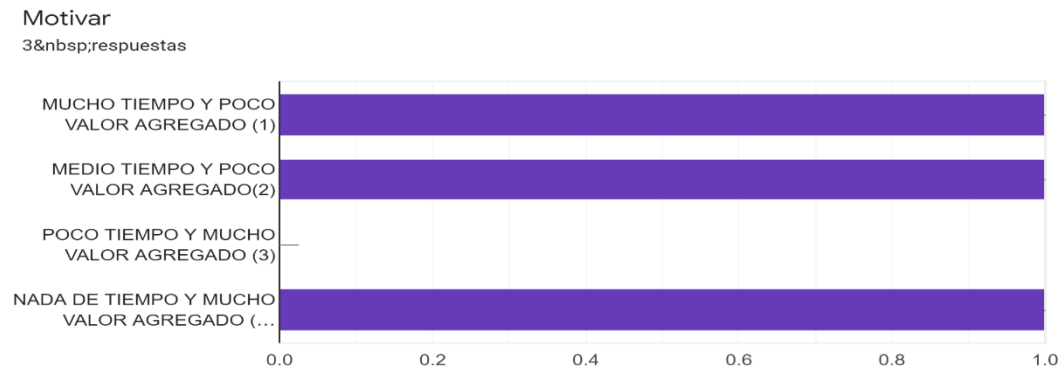
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

- ✓ Eliminar obstáculos burocráticos: mucho tiempo y poco valor agregado (33.3%), poco tiempo y mucho valor agregado (33.33%), nada de tiempo y mucho valor agregado (33.3%)
- ✓ Cultivar la empatía: mucho tiempo y poco valor agregado (33.3%), medio tiempo y poco valor agregado (33.3%), nada de tiempo y mucho valor agregado (33.3%)

Durante Covid-19: Que actividades el Dueño de la Empresa le dedica poco tiempo y a la vez aporta mucho valor a la empresa:

- ✓ Realizar reuniones: mitad del tiempo y poco valor agregado (66.7%), poco tiempo y mucho valor agregado (33.3%)
- ✓ Comunicar la visión de la empresa: mucho tiempo y poco valor agregado (33.3%), poco tiempo y mucho valor agregado (33.3%), nada de tiempo y mucho valor agregado (33.3%)
- ✓ Motivar: Mucho tiempo y poco valor agregado (33.3%), mitad del tiempo y poco valor agregado (33.3%), nada de tiempo y mucho valor agregado (33.3%)

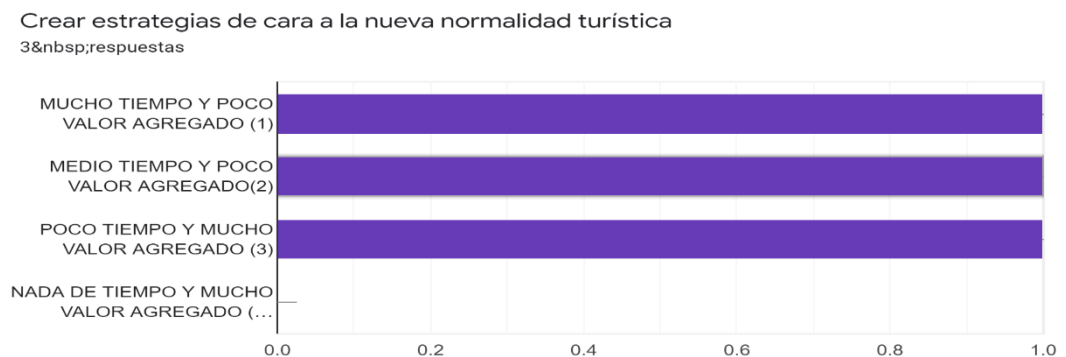
Gráfico N° 22: Resultado Encuesta Empleados



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

- ✓ Crear estrategias de cara a la nueva normalidad turística: mucho tiempo y poco valor agregado (33.3%), mitad del tiempo y poco valor agregado (33.3%), poco tiempo y mucho valor agregado (33.3%)

Gráfico N° 23: Resultado Encuesta Empleados

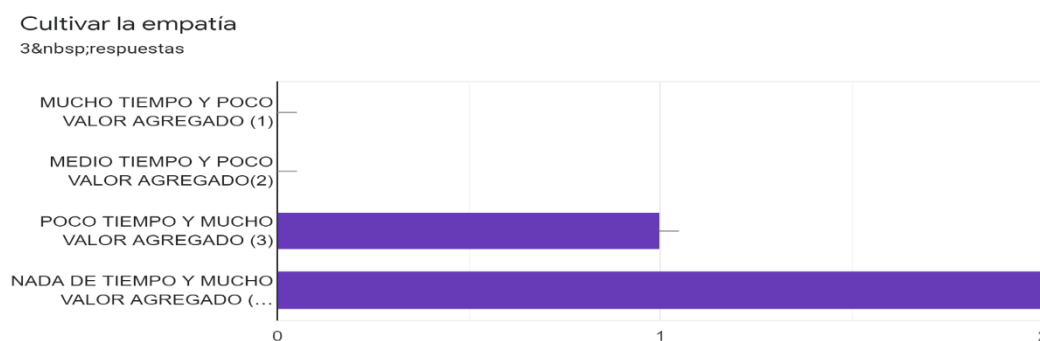


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

- ✓ Explicar las estrategias: mitad del tiempo y poco valor agregado (33,3%), poco tiempo y mucho valor agregado (66,7%)
- ✓ Análisis de Futuras tendencias turísticas: mucho tiempo y poco valor agregado (33,3%), poco tiempo y mucho valor agregado (66,7%)
- ✓ Eliminar obstáculos burocráticos: mucho tiempo y poco valor agregado (33,3%) y poco tiempo y mucho valor agregado (66,7%)

- ✓ Cultivar la empatía: poco tiempo y mucho valor agregado (33,3%), nada de tiempo y mucho valor agregado (66,7%)

Gráfico N° 24: Resultado Encuesta Empleados



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Empleados, Elaboración propia, 2020

- ✓ Elaborar la agenda de cambio: mitad del tiempo y poco valor agregado (33,3%), poco tiempo y mucho valor agregado (66.7%)

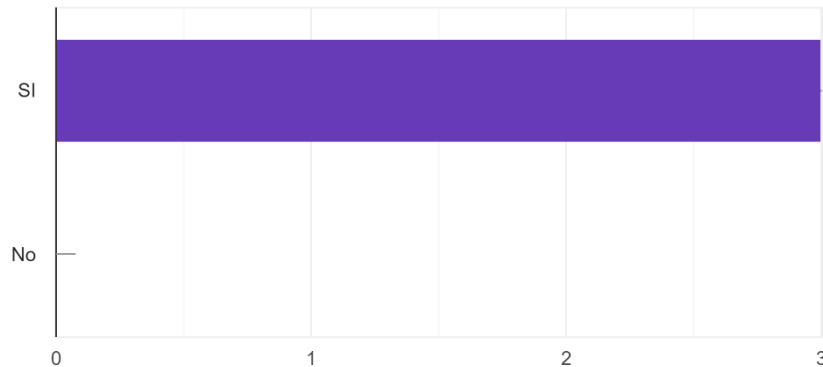
Tabla 17 Evaluación de desempeño del Dueño de la Empresa

Evaluación de desempeño del jefe	4	3	2	1
¿Es ágil en la respuesta a las circunstancias?	66,7%	33,33%		
¿Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales?	66,7%	33,33%		
¿Se posiciona como líder?	100%			
¿Promueve la eficacia del grupo?	100%			
¿Transmite energía al grupo?	66,7%	33,33%		
¿Colabora y coopera con los demás fortaleciendo el espíritu de equipo?	100%			
¿Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas?		100%		
¿Organiza el trabajo y maneja adecuadamente los tiempos?	33,33%	66,7%		
¿Presenta soluciones nuevas y diferentes a los problemas o situaciones?	100%			
¿Realiza acuerdos satisfactorios para todos?		100%		
¿Favorece la creatividad?	66,7%	33,33%		
¿Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas?		100%		

Fuente: Elaboración Propia, 2020

Gráfico N° 25: Respuesta sobre Proceso Justo de Creación de Unidad de Negocios

¿Le pareció Justo el Proceso por el cual nace “La Clave – Sabores del Mundo”?
3 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Entre las razones por los cuales consideran que fue un Proceso Justo los empleados encuestados responden que es porque se creó una nueva fuente de trabajos, generando nuevos ingresos, que les trajo tranquilidad y que lo han desarrollado todos.

Respecto a las personas que con su liderazgo los motivaron, mencionaron a la madre, al padre, a la música y al fútbol, en el mismo orden nombraron algunas situaciones por medio del cual se sintieron motivados, a saber laboral y musicalmente, cuando comenzó a trabajar, cuando lo ascendieron, cuando terminó la carrera, cuando ganó un premio jugando al vóley, cuando se mudó de provincia, cuando cobró su primer sueldo.

2.4.2. Resultado de la Encuesta al Influencer – Alejandro Uriarte

Con base en sus respuestas, utilizó en el periodo analizado en gran proporción Instagram, Whatsapp, Mail, twitter y en menor medida Facebook. En cuanto a los seguidores, Instagram sigue estando como favorita al igual que whatsapp, seguida por Facebook y más relegado los mails.

Respecto al liderazgo que más lo motivó, expresó que fueron su directora de Tesis la Dra. Graciela Gayetzki de Kuna y el productor y conductor del Canal Claudio Brusca y los momentos que recuerda que más lo motivaron fueron: “1- Cuando me citó para decirme hasta aca llegaste de No hacer tu tesis. Hoy empezás a escribir”, 2- Cuando se recibió mi

mejor amiga y compañera de toda la carrera, 3- Cuando hice el casting para el canal, 4- Cuando me informan que quedo para el programa, 5- En la última reunión de producción, cuando me pusieron como ejemplo ante los demás” Uriarte, A, 2020 Formulario Google.

Respecto a las preguntas sobre el trabajo de conducción en Anti Siesta, responde que la idea se gestó en el año 2019 cuando se pensó en los cambios para canal 12 y que en febrero se realiza el casting, donde queda seleccionado entre 400 personas. En cuanto a la pregunta si estaba conforme con sus logros contesta que sí, “que es crecer día a día en un ámbito que no es el que el decidió para su vida pero que cree que lo buscó de cierta forma” Uriarte, A. 2020.

En la entrevista que se realizó posteriormente, expresa que el ambiente de trabajo es muy cordial y que realmente está agradecido y todos se llevan bien porque ninguno de los demás conductores ha llegado a la conducción por tener “padrinos¹⁹” dentro del medio. Al preguntarle si el Dueño de la Agencia de Viajes tuvo inconvenientes con su trabajo, contestó que no, que al contrario fue uno de los que más contento se puso y lo alentó a no bajar los brazos al principio de la Pandemia.

2.4.3. Resultado de la Encuesta a las emprendedoras

Cuando se les preguntó si el emprendimiento nace en pandemia respondieron que sí y en cuanto a las personas que les ayudaron responden que su familia y Fernando Clavero. Se les preguntó sobre el uso de redes sociales las cuales coinciden en que la red social que más utilizan y más clientes atrae es la red de Instagram seguida por Facebook y whatsapp.

Se les preguntó qué tipo de liderazgo lo motivó en algún momento de su vida diferente del ámbito laboral, una de ellas respondió que su mejor amiga cuando instaló su gimnasio y le va muy bien, en tanto que la otra emprendedora respondió que el liderazgo que la motivó fue la de su profesora de Inglés.

Cuando se les pidió que listen acciones o situaciones que las motivaron, respondieron “cuando monté mi microemprendimiento de budines, cuando me recibí, cuando comencé a trabajar cuando se recibió de ingeniero mi hermano, cuando gané los primeros clientes, cuando adelgacé”. Emprendedoras S/N (2020) Formulario Google

¹⁹ Término utilizado coloquialmente para manifestar “protección de alguien”

2.5. Diagnóstico de la Estrategia de Océano Azul

2.5.1. Factores Considerados claves del Sector

En base a las herramientas de la Estrategia del Océano Azul, las encuestas y entrevistas se pudo reconocer los factores claves en el Sector de Agencia de Viajes de Turismo en la Ciudad de Posadas, Provincia de Misiones.

Ellos son:

1. El precio
2. Elecciones del Hotel
3. Transporte y profesionalismo de los choferes
4. Calidad del Servicio preventa
5. Calidad del SS. Durante el Viaje
6. Calidad del Ss. Post viaje
7. Plantel Joven
8. Paquetes
9. Promociones
10. Financiación
11. Sitio Web
12. Tipo de Cambio
13. Uso de redes Sociales
14. Publicidad – Influencers
- 15.

2.5.2. El Modelo de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul

Arrojó un resultado del 54% (cincuenta y cuatro por ciento), lo que significa que utiliza Estrategia de Océano azul, pero no tan alejado del porcentaje considerado Insatisfactorio.

Tabla 18

Respecto a los resultados por factores, encontramos para nuestra muestra, que Antes de Covid -19, para el factor diagnóstico sobre la contratación de Agencia de Viajes, el resultado es del 29% que cae en nuestro umbral de No satisfactorio de utilización de estrategias de Océano Azul y respecto a los viajes al exterior, el resultado de nuestro Modelo arroja un resultado Satisfactorio del 46% (cuarenta y seis por ciento).

Para el Factor Curvas de Valor respecto de contratación de servicios con las empresas tomadas como referencia El Jesuita, para nuestro Modelo fué la que mayor puntaje obtuvo respecto de las demás.

En cuanto a los Factores Considerados Claves, todos logran un nivel Satisfactorio o Muy satisfactorio. Los factores con mayor nivel de Satisfacción del Modelo fueron: la elección de excursiones amigables con el Medioambiente, la financiación al momento de la elección, así como el tipo de cambio y la preferencia de los consumidores de visitar las páginas webs de las Agencias de Viajes.

Los factores que lograron un nivel de Satisfacción entre 40% y 59% son: la calidad del servicio por encima del precio, la importancia que el plantel sea joven, la compra de excursiones en destino y la compra de paquetes en moneda extranjera.

Para el destino Brasil, tanto si preferían trasladarse en auto o comprar paquetes turísticos, que incluye traslado y hoteles, el Modelo arrojó un Nivel Satisfactorio para ambos, pero al comparar el porcentaje de Satisfacción en nuestro Modelo la preferencia de la muestra fue para el traslado a Brasil en auto. Del total de la muestra al preguntar las características del Hotel, prefieren que el mismo sea limpio y tenga una buena atención.

En cuanto al sector de Turismo Estudiantil, el Modelo arrojó para esa Dimensión un nivel muy satisfactorio y cuando se analizó cada uno de los factores, se encuentra que en este sector tiene una importancia relativamente alta la compra de los paquetes en Agencias de Turismo, es importante la financiación y la calidad del servicio sobre el precio. Satisfacen el Modelo de la misma manera, que el Plantel sea joven, comprar excursiones en destino y que las mismas sean amigables con el medioambiente, lo novedoso fué que los Influencers satisfacen el Modelo al momento de la elección por la Empresa.

Durante Covid-19 el Modelo demuestra, como pasa a ser insatisfactoria la utilización de las Agencias de Viajes y toman relevancia la utilización de los Programas de Incentivos tanto Provinciales como Nacionales por parte de los Consumidores, así como los Planes de Financiación, respecto a la Compra de paquetes en moneda extranjera fue completamente insatisfactoria, pero para el tipo de cambio sí lo fué. Se podría inferir que no compran paquetes, pero continúan su interés por el viaje al exterior.

En el Modelo los factores que han sido satisfactorios fueron, la compra a través de las apps, entrar a los sitios webs de las Agencias, la utilización de Facebook e Instagram al momento

de decidir destino de viajes, como seguir a Influencers locales (la totalidad de la muestra sigue al menos a un influencer local).

Cuando el Modelo se centró específicamente en “La Clave – Sabores del Mundo”, llega al 100% la atención cordial de la misma, si observamos el resultado de los tipos de productos tanto como la razón de la elección de estos, ambos son Satisfactorios.

Tabla 18

Tabla Resumen Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul

	PUNTAJE DEL CUESTIONARIO	PUNTAJE MÁXIMO DE LA MUESTRA	%	PUNTAJE DIAGNÓSTICO	%	
TOTAL	7.100	293.800		159.345,00	54%	SATISFACTORIO
1	1.500	69.000,00	23%	28.650,00	42%	
2	200	9.200,00	3%	4.600,00	50%	
3	600	4.600,00	2%	4.600,00	100%	
4	700	15.400,00	5%	10.600,00	69%	
6	1800	80.100,00	27%	29.094,00	36%	
7	100	2.700,00	1%	2.700,00	100%	
9	200	14.800,00	5%	7.701,00	52%	
10	1000	38.000,00	13%	25.700,00	68%	
11	500	21.500,00	7%	9.400,00	44%	
12	500	38.500,00	13%	36.300,00	94%	
				Promedio	65%	SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración Propia, 2020

2.5.3. Mapa de Pioneros, Inmigrantes y Colonos

Lo que se observa en la Figura 13, Es el Mapa de Pioneros, Inmigrantes y Colonos de la Empresa Ideas del Norte S.R.L.

Se situó en la Cartera actual a “El Jesuita Agencia de Viajes, como pionero ya que es el que ofrece a la empresa las mayores ganancias, como Emigrante a “Complejo Iguazú” con sus canchas de fútbol, Bar y Bowling “El Peregrino” y en Colonos, por ofrecer productos y servicio de imitación a El Jesuita Transporte y El Jesuita Hotel Boutique.

Testeando la Cartera Prevista de la Empresa Ideas del Norte S.R.L. podemos observar que todos los negocios aumentan su participación, pero es el Complejo Iguazú con sus canchas

de fútbol, Bar y Bowling, sumado al Gimnasio las que agregarían o moverían la curva del sector, pero no modificarán la curva básica del mismo.

Respecto a los colonos, se previó aumento en participación del Hotel Boutique y respecto de transporte se prevé un bajo aumento por la baja de demanda de ese servicio en Pandemia hasta el año 2022-2023.

Figura17

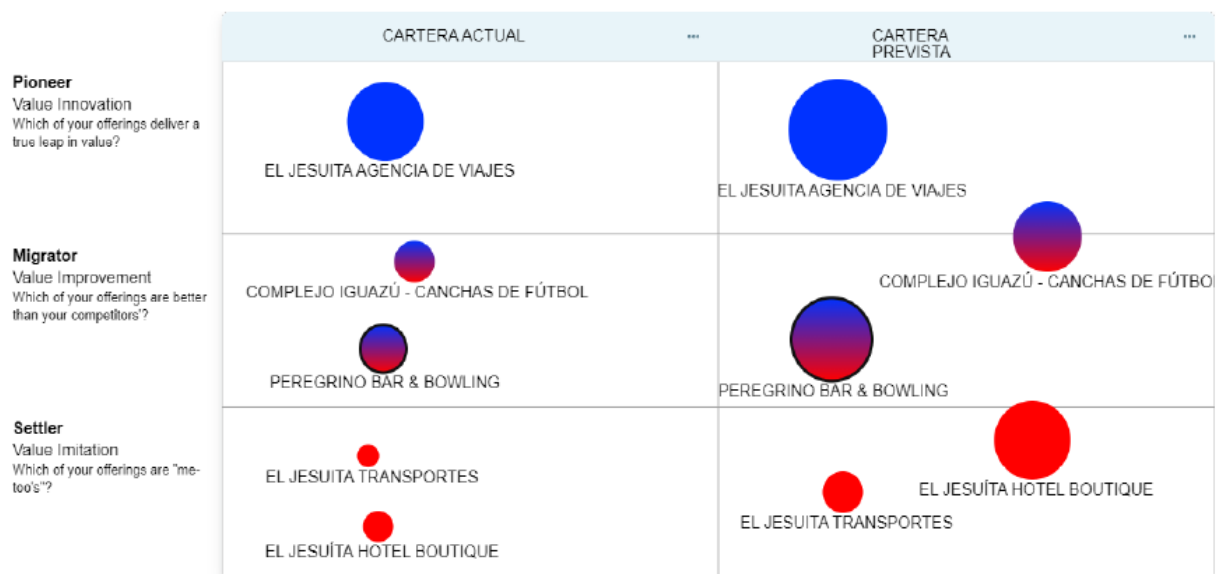
Mapa de Pioneros, Inmigrantes y Colonos de Ideas del Norte S.R.L.

Maria Lucrecia Gonzalez Forastier

Blue Ocean Studio™

Oct 08, 2020

IDEAS DEL NORTE S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia utilizando Blue Ocean Studio (8-10-2020)

2.5.4. Mapa de Utilidad del Comprador – El Jesuita Agencia de Viajes

El mapa de utilidad del comprador ayuda a los directivos a enfocarse en la utilidad que tienen los servicios de El Jesuita Agencia de Viajes para el consumidor del Producto. Para lograrlo se analizaron las respuestas de las entrevistas y encuestas.

Las llamadas seis palancas de la utilidad, vienen dadas por el Modelo, esto se refiere a Productividad del cliente, Simplicidad, Comodidad, Riesgo, Diversión e Imagen, Respeto por el medio ambiente.

En el eje del Ciclo de Experiencia del Comprador, en vez de seis variables como el Modelo original, se adaptó para la Agencia El Jesuita y se estableció cinco variables: Compra del Producto y/o Servicio, Financiación, Actividades Optativas, Servicio de Post venta, Viaje.

En base al Modelo Adaptado, se estableció que el comprador quiere simplificar el proceso de compra del producto, al momento de elegir actividades opcionales, quiere aquellas convenientes y en gran medida amigables con el medio ambiente.

Cuando nos referimos al viaje en sí mismo, la Agencia debe minimizar los riesgos sobre todo en turismo estudiantil y al hablar de los servicios post venta es necesarios dotarlos de mayor productividad y con técnicas amigables con el medioambiente.

Figura18

Mapa de Utilidad del Comprador - El Jesuíta Agencia de Viajes

Maria Lucrecia Gonzalez Forastier

Blue Ocean Studio™

Oct 07, 2020

MAPA DE UTILIDAD DEL COMPRADOR - EL JESUÍTA AGENCIA DE VIAJES

Buyer Experience Cycle					
	COMPRA DEL P...	FINANCIACION	ACTIVIDADES O...	Ss. Post-Ve...	VIA...
Productivity				×	
Simplicity	×				
Convenience			×		
Risk Reduction					×
Fun & Image					
Environmental Fr...			×	×	

Fuente. Elaboración Propia utilizando Blue Ocean Studio (7-10-2020).

2.5.4.1. Curva de Valor de El Jesuita Agencia de Viajes- La Clave Sabores del Mundo – Antes y Durante Covid-19

En la Figura N°19 se puede observar sólo la curva de valor de “El Jesuita Agencia de Viajes” y “La Clave Sabores del Mundo”, Antes de Covid-19 en color rojo y Durante Covid-19 en color azul.

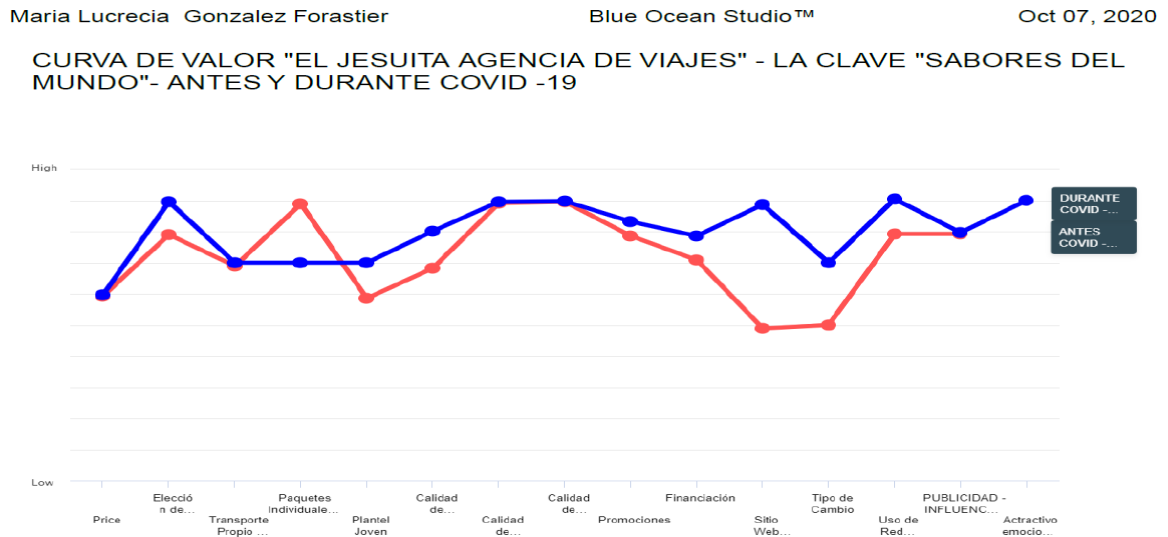
La nueva Curva de Valor de El Jesuita Agencia de Viajes – La Clave Sabores del Mundo, aumentó su valor relativo en casi todos los factores excepto en precio, paquetes individuales y calidad de servicio durante y post viaje.

Según los estudios realizados, respecto al precio, dan incentivos a través de los programas lanzados por el Gobierno Nacional y Provincial para ayudar a este sector muy golpeado por la pandemia, al mismo tiempo que aumentó el valor relativo dado a los paquetes, ya que se debió lograr que la población en general quiera viajar en un contexto, donde aún siguen los casos de contagios de covid-19 con varias mutaciones como “Delta y ómicron²⁰”, donde nuestro espejo durante esta pandemia, que es Europa, ha cerrado nuevamente algunas actividades por el respeto a la variante ómicron y por la tan controvertida vacuna que aún distribuida genera todo tipo de especulaciones al respecto y no existe una postura mundial común sobre las mismas.

²⁰ todavía no está claro si, con respecto a otras variantes, como la delta, la variante ómicron es más transmisible (es decir, si se propaga con mayor facilidad de una persona a otra). El número de personas que han dado positivo en las pruebas de detección ha aumentado en las zonas de Sudáfrica afectadas por esta variante, pero se están realizando estudios epidemiológicos para determinar si ese aumento se debe a esta variante o a otros factores. OMS (28/11/2021)

Figura19

Curva de Valor: El Jesuíta Agencia de Viajes – La Clave Sabores del Mundo – Antes y Después de Covid-19



Fuente: Elaboración Propia utilizando Blue Ocean Studio (7-10-2020)

2.6. Liderazgo de Océano Azul

2.6.1. Método de Diagnóstico – Liderazgo de Océano Azul en Ideas del Norte S.R.L.

El Modelo de Diagnóstico de Liderazgo de Océano Azul se determinó como Muy satisfactorio, es decir que el dueño de la Empresa Ideas del Norte sería un líder de Océano Azul.

Cuando se analiza el Modelo por Factores y dimensiones, se observa que fue satisfactorio respecto a lo que los empleados consideran que el Dueño le dedicó mucho tiempo y poco valor antes de pandemia y Poco tiempo y mucho valor en tiempo de Pandemia.

Al analizar la dimensión 1, Antes de Pandemia, el Modelo determinó como Muy satisfactorio los factores de: Hacer responsables de un Proyecto a más de una persona, imponer formas establecidas de hacer las cosas, realizar reuniones, donde el líder le dedica medio tiempo y es de poco valor esas tareas para la muestra.

Respecto al Análisis de Futuras tendencias turísticas, para la muestra el Líder le dedicó Poco tiempo y es de mucho valor esa tarea.

El Modelo considera Satisfactorio a los factores de resolver problemas operacionales, ocuparse de temas administrativos y comunicar la visión de la empresa y como

Insatisfactorio los factores de eliminar obstáculos burocráticos, contestar correos y motivar, éste último con la característica de que la muestra considera que le dedica mucho tiempo y posee poco valor.

Cuando se analizó la dimensión 2, en pandemia, se encontró que los factores que reciben un valor de muy satisfactorio para nuestro Modelo es la acción de motivar, pero porque la muestra determinó que le dedica mucho o medio tiempo y que no agrega valor a la empresa.

Respecto a los factores que recibieron un valor satisfactorio en el Modelo fueron, análisis de futuras tendencias, explicar las estrategias, crear estrategias de cara a la nueva normalidad, comunicar la visión y realizar reuniones.

En cuanto a los factores que el Modelo consideró Insatisfactorio fueron, eliminar obstáculos burocráticos, cultivar la empatía y elaborar la Agenda del Cambio.

Al analizar la dimensión 3, el Modelo nos arrojó un resultado Muy Satisfactorio.

Cuando se hace lo propio con los factores de la dimensión, llegaron a un 100% el desempeño del jefe en cuanto a Organizar el trabajo y manejar adecuadamente los tiempos, se posiciona como líder, promueve el trabajo en equipo, comunica adecuadamente las estrategias y obtienen la calificación de Muy Satisfactorio.

Sin embargo, no llegan al 100% los factores de transmitir energía al grupo, agilidad en las respuestas, modifica su comportamiento para adaptarse a la realidad, realiza acuerdos satisfactorios para todos.

En la misma dimensión, el Modelo, en cuanto a los factores determinó un resultado satisfactorio sobre, favorecer la creatividad en la empresa, presentar soluciones nuevas y diferentes, colaborar y cooperar fortaleciendo el espíritu de equipo, asumir compromisos por arriba de sus intereses propios y crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales.

Al analizar la dimensión 4, con la pregunta de mayor puntaje (6000 p.) en el Modelo, nos determinó un resultado Muy Satisfactorio, obteniendo el 100% de puntaje máximo, donde toda la muestra consideró que el nacimiento de La Clave Sabores del Mundo fue un Proceso Justo.

Respecto a las siguientes Dimensiones tanto la dimensión 5, la Empatía, como la dimensión 6, motivación, alcanzaron su puntaje máximo determinando que sea muy satisfactorio para

la muestra la relación con Liderazgos extralaborales y momentos de máxima motivación experimentados por la muestra.

Tabla 19

Tabla Resumen de Liderazgo de Océano Azul

	PUNTAJE DEL CUESTIONARIO	%	PUNTAJE MÁXIMO DE LA MUESTRA	PUNTAJE DIAGNÓSTICO	%	
TOTAL	5405		16.215	12.761	79%	MUY SATISFACTORIO
1	705	13%	2.115	1.011	48%	
2	800	15%	2.400	950	40%	
3	1300	24%	3.900	3.000	77%	
4	2000	37%	6.000	6.000	100%	
5	500	9%	1.500	1.500	100%	
6	100	2%	300	300	100%	
				Promedio	77%	

Fuente: Elaboración Propia, 2020

2.5.2. Cuadro del Liderazgo del Futuro – Ideas del Norte S.R.L. Antes y Durante Covid – 19

En la Figura 20, se retrata el Liderazgo ejercido por el Dueño de Ideas del Norte S.R.L., en este caso en la figura de Fernando Ariel Clavero que ha sabido distinguirse de los demás mediante sus acciones intuitivas e innovadoras cargadas de gran contenido de inteligencia emocional. Se analiza el Liderazgo del Océano azul, en un momento determinado de tiempo que es en el transcurso de la pandemia cuando nace La Clave Sabores del Mundo.

Los factores claves a tener en cuenta fueron: hacer responsables del mismo proyecto a más de una persona, resolver problemas operacionales y apagar incendios, ocuparse de temas administrativos y responder los correos electrónicos, realizar reuniones para mejoras operacionales, comunicar la visión de la empresa, motivar a los subordinados directos, crear una estrategia convincente, explicar la estrategia con claridad, analizar las futuras tendencias y sus consecuencias para la empresa, elaborar una agenda del cambio, eliminar obstáculos burocráticos.

La curva de color rojo es el Perfil del Liderazgo pasado y en Azul el Perfil del Liderazgo de Océano Azul.

En la figura se observa, el nuevo perfil de Liderazgo de Océano Azul y en la Figura 21 la Matriz del Liderazgo de Océano Azul.

Figura20

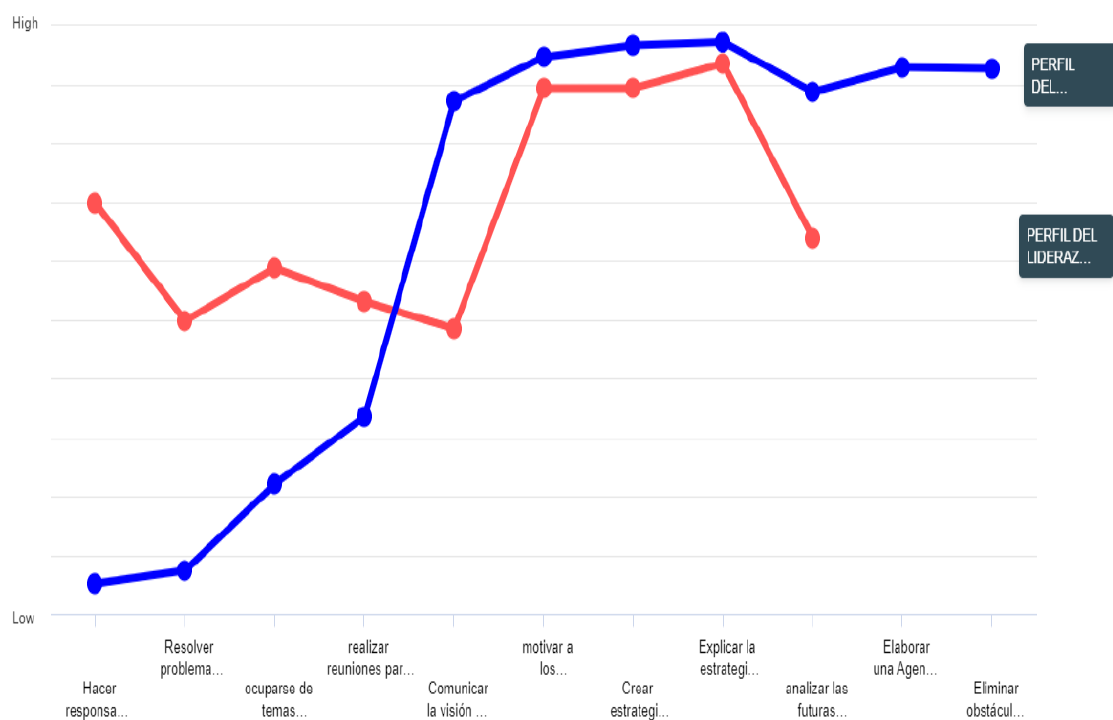
Cuadro del Liderazgo del Futuro: Ideas del Norte S.R.L.

Maria Lucrecia Gonzalez Forastier

Blue Ocean Studio™

Oct 07, 2020

CUADRO DEL LIDERAZGO FUTURO - IDEAS DEL NORTE S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia utilizando Blue Ocean Studio (7-10-2020)

La Matriz de Liderazgo de Océano azul establece:

Casi eliminar el tiempo y esfuerzo dedicado por el Líder de Océano Azul en hacer responsables del mismo proyecto a más de una persona, reducir significativamente la resolución de problemas operacionales apagando incendios y ocuparse de temas administrativos al mismo tiempo que responde los correos electrónicos, disminuir las reuniones destinadas a mejoras operacionales.

Aumentar el tiempo y esfuerzo dedicado a comunicar la visión de la empresa, motivar a los empleados directos (Gerentes de las áreas que al mismo tiempo son los encuestados), crear una estrategia convincente de cara a la nueva normalidad turística, explicar la estrategia con claridad, analizar las futuras tendencias y sus consecuencias para la empresa. Crear una agenda del cambio y eliminar obstáculos burocráticos, permitiendo al líder delegar y delinear el futuro de Ideas del Norte S.R.L.

Figura 21

Matriz del Liderazgo del Océano Azul “Ideas del Norte S.R.L.”

<p>ELIMINAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer responsables del mismo proyecto a más de una persona; - Reducir significativamente la resolución de problemas operacionales apagando incendios - Obstáculos burocráticos 	<p>AUMENTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la visión de la empresa - Motivar a los empleados directos
<p>REDUCIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ocuparse de temas administrativos - Reuniones destinadas a mejoras operacionales. 	<p>CREAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia y explicarla con claridad - Analizar las futuras tendencias y sus consecuencias para la empresa. - Crear una agenda del cambio

Fuente: Elaboración propia, 2020

PROPUESTA

A través del análisis de herramientas de Océano Azul y descripción de las empresas por medio de entrevistas y encuestas se pudo establecer sí, las mismas interactuaron dentro de una Estrategia de Océano Rojo o Azul y formular un Método de Diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul dentro de la empresa tomada como estudio de caso, que podrá ser aplicada a las restantes empresas que lo soliciten de manera de mejorar la posición relativa del Sector en General.

Elaborar e implementar el método de diagnóstico propuesto implicó una toma de postura por parte de la empresa tomada como caso de estudio para avanzar en la modificación de las fronteras de su sector (Agencias de Viajes) a partir del diagnóstico de situación específica en la misma donde se enfrentará a ver su posición en el mercado respecto a la de su competencia.

Se pretende que el método de diagnóstico propuesto se convierta de esta forma en un documento estratégico de gestión dirigido a las empresas de turismo para posicionarlas y un instrumento operativo e integrado de trabajo para afrontar necesidades específicas de las Organizaciones.

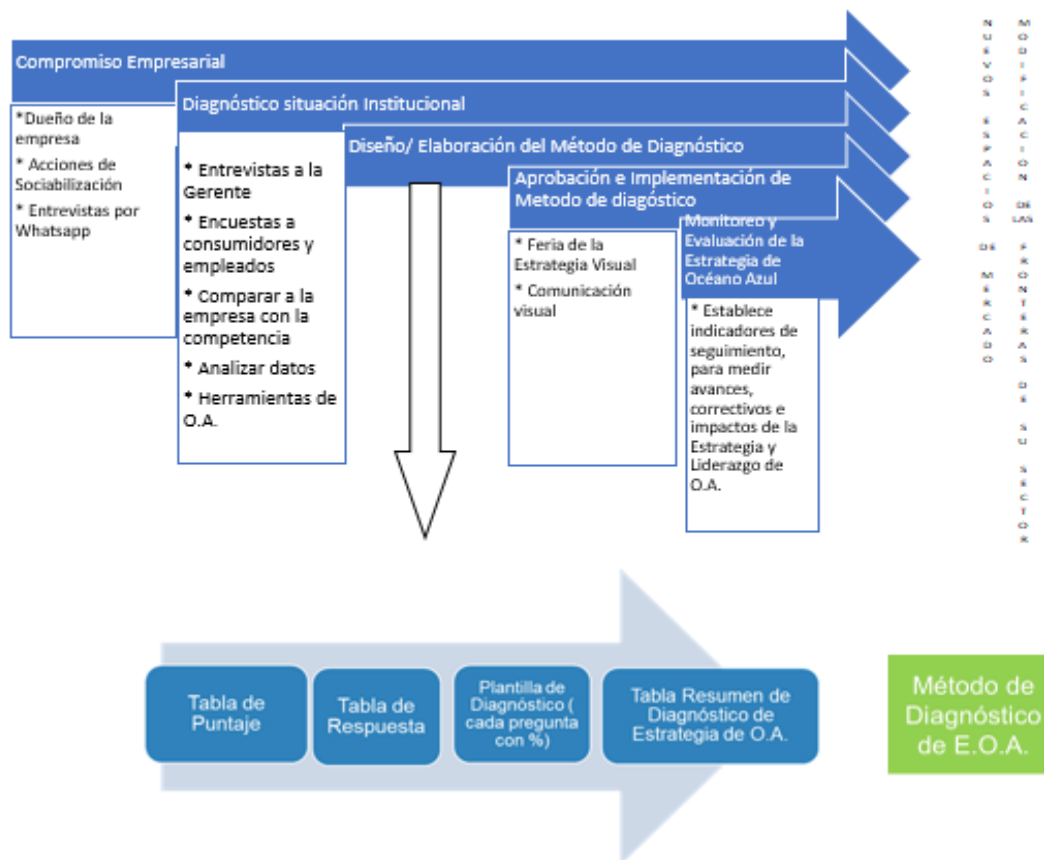
El Método de Diagnóstico propuesto puede ser también tomado como formulario base a ser utilizado en otras empresas de diversos rubros, pero deberán ser interpretadas de manera flexible y ser adecuadas en función de las necesidades y realidades de cada sector.

La aplicación del Método de Diagnóstico implica 2 (dos) fases o etapas antes del Diseño y Elaboración del Método de Diagnóstico y 2 (dos) fases o etapas posterior al Diseño relacionadas éstas últimas al momento en que se comunica a la empresa los resultados del diagnóstico.

En la siguiente figura se esquematiza las 5 (cinco) fases o etapas que tienden a la obtención del o los nuevos espacios de mercado que llevarán a la modificación de las fronteras del sector en el cual están inversas las empresas analizadas:

Figura 22:

Esquema de fases para modificar las fronteras del sector y crear un Océano Azul



Fuente: Elaboración propia (2022)

Guía para la Modificación de las Fronteras del Sector Utilizando los factores fundamentales del Océano Azul

1. Compromiso empresarial: se trata de asumir por parte la pyme en cuestión a nivel de dirección y/ o Gerencias un compromiso real y formal ligado a la elaboración y aplicación efectiva del método de diagnóstico orientado a visibilizar el estado real de la empresa en cuanto a la Organización y Liderazgo de ésta.

Estos compromisos deberían ser formales esto quiere decir que queden materializados en documentos que signifiquen un punto de partida e inflexión para la búsqueda del nuevo espacio de mercado y del perfil de liderazgo, a través de la firma de un Convenio de Colaboración en el caso que sea una Institución y/o para una institución, de Contratación de Servicios si es externo o solicitarlo a la división de Recursos Humanos.

En el caso particular de Ideas del Norte S.R.L., esto se produce cuando el dueño de la empresa en un primer momento accede a la entrevista y luego permitió la realización de la Entrevista con la Gerente y Encuestas a los empleados de la empresa, poniendo a disposición toda la organización para la consecución de los objetivos de la Tesis.

2. Diagnóstico de la situación institucional: aquí se determina la situación actual de la empresa a partir de la consideración y del análisis de una serie de variables o factores considerados claves para el sector.

Estos diagnósticos se pueden realizar a través de terceros especialistas o realizar un autodiagnóstico lo que permiten establecer conclusiones e identificar posibles medidas o iniciativas de mejora.

Resulta conveniente utilizar herramientas de recolección de información y análisis como los cuestionarios, las entrevistas, las encuestas, análisis de datos institucionales, observación de comportamientos, evaluación de medidas de acción aplicadas, comparar a la empresa con su competencia (concienciación y exploración visual a través de Cuadro de lógica estratégica, curva de valor y Cuadros estratégicos).

3. Diseño / elaboración del método diagnóstico: se basa entonces en los resultados de los diagnósticos realizados previamente sobre la situación de la empresa respecto a la de su competencia (cuando hablamos de Estrategias de Océano y conexión con las realidades del mercado para el Liderazgo de Océano Azul.

En esta etapa se fijan las dimensiones, sectores o áreas de actuación y medidas a implementar.

Constituyen una herramienta fundamental en orden a determinar la situación de cada empresa, la información recaudada permitirá establecer conclusiones e identificar áreas y medidas o iniciativas concretas de mejora.

Se propone utilizar la escala Likert²¹ para la validación o no de la utilización de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul, el cual a su vez está compuesto por varias tablas, terminando el proceso en la satisfacción o insatisfacción de utilización de los conceptos de Océano Azul en la empresa.

En el caso de estudio, El Jesuita – La Clave sabores del mundo mediante las encuestas, entrevistas, observación y análisis de información pertinente se determinaron los factores considerados claves en el sector.

Se utilizaron las herramientas de Océano Azul, como ser la Curva de valor de la empresa y del líder, plasmando en el eje horizontal los factores sobre los que se compiten en el sector y en el eje vertical el grado en el que las empresas referentes del Sector de Agencia de Viajes de Turismo invirtieron en dicho sector.

Se trabajó sobre el Mapa de Pioneros, Emigrantes y Colonos, Cuadro estratégico, Utilidad del Comprador y Matriz de Liderazgo de Océano Azul, de la Empresa tomada como Caso de estudio, todas éstas herramientas explicadas en secciones anteriores.

Entonces, el método diagnóstico de estrategia y liderazgo océano azul es un documento estratégico que propone avanzar hacia la búsqueda de un nuevo sector a través de la implementación de medidas concretas, por ello es muy importante hacer una lectura aguda, profunda y honesta de estos instrumentos para poder incidir en las áreas críticas de la empresa.

El método de diagnóstico está compuesto por a) Tabla de Puntaje de Océano Azul; b) Tabla de Respuesta de Océano Azul; c) Plantilla de Diagnóstico de Océano Azul y Tabla de Resumen de Diagnóstico de Océano Azul.

4. Aprobación e implementación del Método de diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de océano azul: llamada por los autores Feria de la Estrategia Visual en esta fase se aprueban formalmente los cuadros estratégicos futuros y el Liderazgo del Futuro de

²¹ Método explicado ampliamente en 2.2.1

la empresa, para ello se debe involucrar a los empleados de la misma, de ser posible a todos los niveles, agrupándolos en pequeños grupos y solicitándoles que realicen, el cuadro estratégico a su criterio al igual que el Liderazgo Futuro.

Posteriormente, estos cuadros serán expuestos por los integrantes del grupo explicando los motivos de la elección.

Se escucha a todos los grupos, pero serán el dueño y los gerentes los que determinarán cual será el Nuevo Cuadro Estratégico y Liderazgo del Futuro en todos los niveles de la Organización.

- **Comunicación Visual:** en esta fase se distribuyen los nuevos perfiles estratégicos, elegidos por el dueño y los segundos mandos, con la explicación pertinente de la elección a todos los empleados de la firma, se recomienda que sean plasmados y distribuidos por todas las oficinas de manera que sean visualizados a diario.

El tiempo de vigencia establecido para implementar las medidas pueden variar entre uno y dos años para luego dar actualizaciones a los cuadros y perfiles a partir de nuevas realidades.

5. **Monitoreo y evaluación de la aplicación de estrategias de océano Azul,** resulta recomendable monitorear periódicamente durante la implementación de las estrategias para comprobar si se van alcanzando las metas propuestas o introducir a tiempo los correctivos que resultan necesarios, la evaluación está destinada principalmente a medir el impacto de la estrategia y liderazgo de océano Azul, para ello se utilizan indicadores de seguimiento.

CONCLUSIONES

Se resalta que se han alcanzado todos los objetivos propuestos tanto generales como específicos. Se han descrito las herramientas de Océano Azul a lo largo del trabajo y a las empresas referentes de Agencias de Turismo de la Ciudad de Posadas, se analizó mediante la interpretación de fuentes secundarias como a través de las fuentes primarias plasmadas en las entrevistas realizadas a los dueños como a empleados de las empresas respondiendo al primer Objetivo específico.

Asimismo mediante el análisis de las entrevistas e interpretación de antecedentes se pudo establecer que las empresas referentes se encontraban dentro de estrategias de Océano Rojo al momento de decretarse ASPO en toda República Argentina, validando nuestra primera hipótesis.

Cuando se coloca la mirada en Ideas del Norte y sus unidades de negocios, se establece que el mismo tomó distancia del comportamiento realizado por su competencia, siendo su competencia las Agencias: Turismo Guaraní, Carlota Stockar, El viaje de tu vida y María & María, respondiendo a nuestro segundo objetivo específico.

Se pudo analizar el comportamiento de la Empresa Ideas del Norte S.R.L. y sus Unidades de Negocios, en nuestro caso El Jesuita Agencia de Viajes a través de La Clave Sabores del Mundo, quiso llevar los destinos a los clientes de manera que sigan pensando en los viajes, pero a través de los productos pujando por el lado emocional del cliente y del lado comercial, reteniéndolo en la empresa, aunque no existía en el momento de creación, plenamente el servicio de viaje.

Para la concreción de sus objetivos la empresa utilizó:

El denominado Proceso Justo que hace alusión a la voluntad de la empresa de confiar en sus empleados y solicitar las ideas a través de:

- ❖ Implicación: la Agencia solicitó a todos los empleados una reunión por zoom para realizar un torbellino de ideas y así encarar las actividades en época de Pandemia.
- ❖ Explicación: de las ideas a llevar a cabo y la razón de la elección
- ❖ Claridad en las Expectativas: se expresaron las nuevas pautas de rendimiento, las responsabilidades y penalidades.

- ❖ Crearon un nuevo espacio de mercado focalizando en: a) los grupos estratégicos dentro del sector de turismo; b) exploraron productos y servicios complementarios que se encontraban más allá de los límites del sector; c) reformularon la orientación funcional – emocional del Sector.

- ❖ Establecieron un Cuadro Estratégico: mostrando el perfil estratégico del sector a través de los factores considerados claves en el mismo y trazando de esta manera la

curva de valor, mostrando como invierten en los factores actualmente y como debería ser la curva para dar el salto de valor.

- ❖ La curva de valor de El Jesuita Agencia de Viajes y La Clave Sabores del Mundo se diferencia por tener un carácter único es decir que no sigue a la curva de valor del sector, entendido el Sector como las demás empresas de agencias de viajes referentes de la Ciudad de Posadas analizadas en éste trabajo, María & María, El Viaje de Tu Vida, Guaraní/Angra, Carlota Stockar, lo que pone de manifiesto que El Jesuita Agencia de Viajes, aplica de manera intuitiva Estrategias de Océano Azul, el slogan de La Clave es claro y respecto a su oferta es sincera, por lo cual cumple con la cualidad de Divergencia y slogan convincente que caracterizan a una estrategia eficaz de Océano Azul.

La estrategia de Océano Azul alinea según Kim y Mauborgne (2017), la propuesta de Valor para atraer compradores, la propuesta de beneficios para ganar dinero y la propuesta de personas para motivar.

Los Océanos Azules representan a todos los sectores que no existen hoy. Creando de esta forma la Agencia de Viajes El Jesuita inmerso en un océano Rojo de las Agencias de Viajes, un océano Azul al modificar las fronteras de su sector.

La lógica detrás de este océano Azul es que la modificación de las fronteras de su sector no tiene que ver con la innovación tecnológica si no que está vinculada a lo que los compradores valoran y al igual que otros Océanos Azules, fue creada dentro de la Unidad de Negocio esencial de Ideas del Norte S.R.L., es decir dentro de El Jesuita Agencia de Viajes.

Respondiendo a nuestra segunda hipótesis, el estudio de caso determinó que El Jesuita Agencia de Viajes aplicó estrategias de océano azul al crear La Clave Sabores del Mundo, se pensó en el Producto o servicio que se ofrece, como una “Innovación de Valor”, pensando además en términos de la solución total que buscan los clientes, aunque ello provocó ir más allá de las ofertas tradicionales del sector, validando la hipótesis.

Por otro lado, en respuesta a nuestro tercer objetivo específico, el Modelo de Diagnóstico de Estrategia de Océano Azul arrojó un resultado del 54% (cincuenta y cuatro por

ciento), lo que significa que utilizó Estrategia de Océano azul, se ha logrado un Método de Diagnóstico de Estrategias de Océano Azul Satisfactorio respecto a El Jesuita – Agencia de Viajes y La Clave Sabores del Mundo.

La empresa ha superado diversas barreras en contexto covid-19 a saber:

- ❖ Cognitiva: al tratarse de una pandemia y con los casos testigos de Europa, no hubo mayores barreras al cambio y a trabajar en forma conjunta para seguir adelante en un entorno de incertidumbre.
- ❖ Recursos: como eran muy limitados, el dueño de la empresa al no vivir en Argentina ofreció su vivienda a los chicos para que vivan aquellos que se les complique el alquiler o a utilizar todos los elementos de la cocina para la producción de alimentos. Con el mismo objetivo, al cerrar la Unidad de Negocios de Iguazú, trajeron toda la mercadería y lo repartió entre sus empleados para disminuir en alguna medida el stress ocasionado por la incertidumbre del contexto.
- ❖ Motivacionales: involucró a los empleados en la decisión de anexar La Clave Sabores del Mundo a la Agencia El Jesuita, los influenciadores (que dentro de la empresa son claramente los Gerentes) estuvieron motivados y llevaron a la Organización al cambio necesario.
- ❖ Políticas: No tuvieron mayores problemas en este sentido, solo una persona renunció porque no estaba conforme con los pasos a seguir.

Respondiendo a nuestra tercera hipótesis, se establece el Liderazgo de Océano Azul a través de la herramienta de Matriz de Liderazgo, la cual se obtuvo mediante las encuestas a los empleados y entrevista a la Gerente General de la Empresa, formando la Nueva Curva de Liderazgo del Futuro en Ideas del Norte S.R.L. en el nivel de primera línea, en este caso referido al Dueño de la empresa, y hallando de la misma forma señales de aplicación del liderazgo de Océano Azul, con su efecto derrame al resto de los empleados.

Además, se logró esquematizar para Ideas del Norte un Método de Diagnóstico de Liderazgo de Océano Azul, el cual generó un resultado muy satisfactorio del 79%

(setenta y nueve por ciento), lo que significa que el Dueño de la misma posee Liderazgo de Océano Azul.

Se espera con esta investigación otorgar a las agencias de viajes de turismo como a demás organizaciones de otros sectores un modelo de método de diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul, basado en escala de Likert, para ser aplicado en las empresas siguiendo los lineamientos establecidos en la metodología, así como una guía con pasos para modificar las fronteras del sector basados en fundamentos de estrategias de océano azul que pretenderán mejorar la posición relativa de cada organización ya que “los Océanos rojos y azules siempre han coexistido y continuarán haciéndolo en el futuro”, sin embargo es de suma importancia que “las empresas en la práctica conozcan y comprendan la lógica estratégica de ambos océanos” (Kim y Mauborgne, 2017, p.168).

RECOMENDACIONES

A través del análisis de los resultados plasmados anteriormente y del Mapa de Utilidad del Comprador se dá respuesta al cuarto objetivo específico recomendando propuestas de mejoras a las empresas en general y en los siguientes ítems:

- 1) En cuanto a los referentes de Agencias de Viajes de la Ciudad de Posadas se propone reunirlos, capacitarlos en estrategias de océanos azules para que juntos puedan modificar las fronteras de su sector, aunando esfuerzos de forma colaborativa a través de una institución formalmente constituida que para el caso sería la Asociación Misionera de Agencias de Viajes (AMAT).
- 2) Crear una App, con el objetivo de ofrecer una utilidad extra al consumidor, simplificando el proceso de compra, sería una app al estilo de booking descargable por Play Store, siendo de esta manera más cómodo para el consumidor, sobre todo para los padres del Turismo Estudiantil, permitiendo comprar las actividades optativas antes del viaje, reduciendo riesgos y no generando gastos extras, pudiendo elegir las actividades amigables con el medioambiente; y con el fin de concientización hacia los cambios en los ecosistemas teniendo descuentos aquellas actividades amigables con el medio ambiente.

- 3) La App se podría utilizar como billetera virtual, ante la eventualidad de quedarse sin efectivo.
- 4) En el mismo sentido se propone que para que el servicio de post venta sea más productivo, la forma de la comunicación entre el pasajero y la agencia debe ser más estrecha, determinando que las encuestas de satisfacción del cliente sean por medio digitales en el caso de los jóvenes y adultos y sean telefónicas para los adultos mayores.
- 5) Buscando como objetivo la concientización hacia los cambios en los ecosistemas y como responsabilidad social empresarial, se propone descuentos en actividades amigables con el medio ambiente e ir renovando el parque automotor por medios de transportes sustentables. Colectivos y Autos eléctricos.
- 6) Realizar todos los pasos de la Feria de Liderazgo de Océano Azul, desarrollada en éste trabajo en las diferentes empresas.

NUEVOS LINEAMIENTOS PARA FUTURA INVESTIGACIÓN

Dadas las circunstancias actuales y el repunte del turismo tanto a nivel nacional como internacional, luego de ser una de las actividades más perjudicadas por la crisis de Covid - 19 y sabiendo que al mismo tiempo es uno de los sectores donde la tecnología cambia constantemente los parámetros y factores considerados claves del sector.

Se considera oportuno utilizar el Modelo de Diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul presentado en ésta investigación para analizar el sector en el año 2023 y su posible modificación de frontera influenciada en ésta oportunidad por el salto tecnológico acontecido durante la pandemia.

BIBLIOGRAFÍA

Agencias de turismo *online* (ATO).<https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/>

AirDNA análisis de alquiler a corto plazo | Datos de Vrbo y Airbnb. AIRDNA.

Alfonso, P.U. (2020) *Venture capital*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/venture-capital.html>

Almonacid, Oscar Adrián (2018) *Diagnostico para el diseño de un Plan de Fidelización del cliente. Estudios de caso de la empresa “El Jesuita Viajes”*, Universidad Gastón Dachary, Posadas.

Aranda Schultz, A.R. (2018). *Análisis del Desempeño Laboral y su efecto sobre la Productividad en una Industria Cerámica de Paraguay, basado en un enfoque por competencias*. [Tesis de Maestría en Administración de Negocios] Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay.

Bayona, N. (2020). *Innovación y Startups para la recuperación del turismo*. Humanidades. Innovación & Tecnología. Emprendimiento. Sociedad Smart. Recuperado de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/innovacion-y-startups-para-la-recuperacion-del-turismo/>

Braidot, N. (2010) *Neuromanagement: cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las Organizaciones*, Granica

Braidot, N. (2015) *Cómo funciona tu cerebro para dummies*. PAFP.

Briones, G (1995). *Métodos y técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*, 2°. Reimp., Ed. Trillas, México

Burgos García, E. (2007). *Marketing relacional. Cree un plan de incentivos eficaz*. Editorial Netbiblo S.L. La Coruña, España

Cataratas del Iguazú en Wikipedia.
https://es.wikipedia.org/wiki/Cataratas_del_Iguaz%C3%BA

Caballero Orihuela, C. (2012). *Influencia de la Estrategia del Océano Azul en el crecimiento de las ventas en la Empresa Mayoís* [Tesis de Grado] Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.

Capponi, R. (22 de noviembre de 2002). *Liderazgo Empresarial en Épocas de crisis*. [Conferencia]. Seminario de la Asociación Ingenieros Comerciales, Universidad de Chile.

Chaparro Gonzalez, K.B. y Sierra Moreno, N.F. (2021). *La Empresa en tiempos de COVID-19. Estdio de Caso: “Arturo Calle”*. <https://www.studocu.com/co/document/politecnico-grancolombiano/gerencia-estrategica/2021karolchaparronicolassierra/28400509>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7° Edición. McGraw-Hill

Cisneros Beal, G. (2012). *Diagnóstico de una Empresa del Sector Alimentario Regional Mexicano y la Propuesta de un Modelo de Negocios: el Caso Industrial de Mielles Campos Azules, S.A. de c.v. en Amatitán, Jalisco, México* [Tesis de Maestría para obtener el grado de

Maestro en Administración] Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Jalisco, Mexico.

Datschke C.S. (2017). *La Profesionalización de las Empresas Familiares* [Tesis de Maestría de Administración Estratégica de Negocios] Universidad Nacional de Misiones, Misiones

Digesto_Juridico_Emergencia_Sanitaria_27-11-2020.pdf (arsat.com.ar)

Drucker,P.F.(1999) *Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Editorial Norma. <https://books.google.com.ar/>

[El Jesuita Viajes – canal de YouTube.](https://www.youtube.com/channel/UC0apvj1kXiG3N2Ts-TQPA1A)

El viaje de tu vida – Canal de You Tube www.youtube.com/user/elViajedetuVidaEVT

Ferrero L., Hisgen, C.M. y Alvarez, D.R.. (2020), *Pandemia, Economía y Políticas Multinivel. Los Casos de las provincias de Chaco y Corrientes*. Revista Visión de Futuro. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02.002.es>

ForwardKeys, ForwardKeys Tendencias de la industria de viajes.

Giraldo Mejía, I.C. y Leal Jiménez, J.E.(2011), *Modelo Estratégico del Océano Azul aplicado al área Comercial de Davivienda [Tesis de Grado Especialista en Alta Gerencia]*, Universidad de Medellín, Colombia

Gobierno de la Provincia de Misiones (2020). Misiones Digital (Aplicación móvil). Google Play.

González Forastier, M.L., Guidek, R. (7 y 8 de septiembre de 2021) “*Método de Diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul en empresa de turismo – Contexto Covid - 19*”. [Póster] 7° Congreso Latinoamericano de Administración y 10° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Misiones, Argentina

Horta Ochoa, M.A. y Puentes Perdomo, N. (2012), *Liderazgo y Resiliencia Organizacional en la Crisis Financiera Global del 2008 – 2009 [Tesis de Grado]*Universidad de Rosario, Colombia

Hubspot.es, <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

Misiones on line, <https://misionesonline.net/2020/11/11/cataratasday2020/>

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.misionesdigital&hl=es_AR&gl=US

Instituto de Estadística y Censos (INDEC)

Organización Mundial del Turismo (OMT) <https://www.unwto.org/news/unwto-launches-comprehensive-tourism-recovery-tracker>

IE University . <https://www.ie.edu/insights/es/temas/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) - informe técnico Vol. 4 N°20 en cuanto al Turismo Vol.4 N°21, Estadísticas de turismo internacional. Septiembre y tercer

trimestre de 2020 (indec.gob.ar)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_11_20B2A34BD8A4.pdf

Joseph Alois Schumpeter (1/12/2021). En Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Alois_Schumpeter

Kastika, E. (2016) *Nuevas Estrategias para la creatividad*, Buenos Aires, Argentina: Artes gráficas del Sur.

Kim,W. y Mauborgne, R. (2017) *Las claves de la Estrategia del Océano Azul*, Profit Editorial I. S.L.

Nery Kameta, S.A, Celeya Figueroa, R., & Prado Gamboa, C.A. (2019). *Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano*. Universidad & Empresa, 21(37), 9-30. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>

New seven wonders, recuperado de <https://nature.new7wonders.com/wonders/iguazu-falls-argentina-and-brazil/>

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), https://www.icao.int/about-icao/Pages/ES/default_ES.aspx

Organización Mundial de la Salud (28/11/2021) *Situación actual relativa a la variante ómicron*. <https://www.who.int/es/news/item/28-11-2021-update-on-omicron> Organización Mundial de la Salud (who.int)

Paz Couso; R. (2005) *Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Editorial Ideas Propias. Vigo, España.

Premack, D.G.y Woodruff G. (1978). *Does the chimpanzee have a Theory of Mind?* Behavioral and Brain Sciences 1, p.515-526.

Reisdorfer, V. (2016) *Planificación de Nuevos Negocios*. Universidad Nacional de Misiones

Sabino, C. (1996) *El proceso de investigación*, Lumen-Humanitas, Bs.As.

Sautu R., Boniolo P., Dalle P. y Elbert, R. (2005), *Manual de Metodología*, Buenos Aires, Argentina: Clacso

Sojern Inicio - Sojern

STR, Soluciones basadas en datos para la industria de la hospitalidad | STR

Plataforma de Datos. Turismo interno: Septiembre de 2015 (yvera.tur.ar)

Carlota Stockar. www.carlotastockar.tur.ar

El Jesuita Agencia de Turismo. www.eljesuita.com.ar

El viaje de tu vida. www.elviajedetuvida.tur.ar/misiones/

El territorio. www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/07/23/669567-misiones-habilita-el-turismo-interno-con-la-apertura-de-hoteles

María & María. [María & María \(mariaymaria.tur.ar\)](http://María & María (mariaymaria.tur.ar))

Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Misiones.
www.hacienda.gov.ar

Fundación Mediterránea. www.ieral.org

Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones. www.misiones.tur.ar/medidas

Ynoub, R. (2011) *El proyecto y la Metodología de la Investigación*, Cengage Learning.2011

Boletín digital Misiones.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236014/20201014>

[Alejandro Marley \[@marley_ok \] Instagram](#)

[Angra Turismo \[@angraturismoposadas \] Instagram](#)

[Carlota Stockar \[@carlotastockarevt \] Instagram](#)

[El viaje de tu vida \[@elviajedetuidaturismo \] Instagram](#)

[Fernando Ariel Clavero \[@elperegrinoiguazu \] Instagram](#)

[Fernando Ariel Clavero \[@ferclavero \] Instagram](#)

[María & María Viajes \[@mariaymaria_viajes \] Instagram](#)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al mundo.com.ar

Alfonso, P.U. (2020) *Venture capital*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/venture-capital.html>

Almonacid, O.A. (2018) *Diagnostico para el diseño de un Plan de Fidelización del cliente. Estudios de caso de la empresa “El Jesuita Viajes”*, Universidad Gastón Dachary, Posadas.

Bayona, N. (2020). *Innovación y Startups para la recuperación del turismo*. Humanidades. Innovación & Tecnología. Emprendimiento. Sociedad Smart. Recuperado de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/innovacion-y-startups-para-la-recuperacion-del-turismo/>

Briones, G (1995). *Métodos y técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*, 2°. Reimp., Ed. Trillas, México

Burgos García, E., (2007) *Marketing relacional. Cree un plan de incentivos eficaz*. Editorial Netbiblo S.L. La Coruña, España

Cataratas del Iguazú - Wikipedia, la enciclopedia libre

Digesto_Juridico_Emergencia_Sanitaria_27-11-2020.pdf (arsat.com.ar)

Autoridad de Turismo de Dubai.Dubai Tourism Authority.

Escala de Likert | Qué es, tipos, cómo elaborarla y entenderla [+Ejemplos] [+ Ejemplos] (negociosyempresa.com)

Escuela de Negocios INSEAD

<https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

Misiones on line.<https://misionesonline.net/2020/11/11/cataratasday2020/>

Boletín Digital Misiones.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236014/20201014>

Kastika, E. 2016, *Nuevas Estrategias para la creatividad*, Buenos Aires, Argentina: Artes gráficas del Sur.

Kim,W. y Mauborgne, R, 2017, *Las claves de la Estrategia del Océano Azul*, Barcelona, España: Profit Editorial I. S.L.

Ministerio de Desarrollo Productivo, <https://www.argentina.gob.ar/produccion/gabinete-de-genero>
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/gabinete-de-genero>

[Ministerio de Turismo y Deportes | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/turismo)

Misiones Turismo

New seven wonders, recuperado de <https://nature.new7wonders.com/wonders/iguazu-falls-argentina-and-brazil/>

Oppenheimer, A. (2018) ¡Sálvese quien pueda! El futuro del Trabajo en la era de la Automatización, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Organización Mundial del Turismo (OMT) <https://www.unwto.org/news/unwto-launches-comprehensive-tourism-recovery-tracker>

IE University . <https://www.ie.edu/insights/es/temas/>

Paz Couso; R., (2015) *Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Vigo, España

Rassam C. y Oates D.,1992, *Consultoría Gerencial*, Buenos Aires, Argentina

Sautu R., Boniolo P., Dalle P. y Elbert, R. 2005, *Manual de Metodología*, Buenos Aires, Argentina: Clacso

Serra, R. y Kastika, E.,2014, *Re-Estructurando Empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*, Buenos Aires, Argentina

Turismo interno: Septiembre de 2015 (yvera.tur.ar)

El Territorio. www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/07/23/669567-misiones-habilita-el-turismo-interno-con-la-apertura-de-hoteles

Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Misiones. www.hacienda.gov.ar

La Nación, www.lanacion.com.py/negocios_edicion_impresa/2020/11/23/depreciacion-del-peso-argentino-y-del-real-afecta-competitividad/

www.misiones.tur.ar/medidas

Ynoub, Roxana Cecilia. 2011, *El proyecto y la Metodología de la Investigación*, Buenos Aire, Argentina

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** [] Tesis Doctoral [x] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Administración Estratégica de Negocios
-----------------------------	--

Área de conocimiento	Turismo-Administración Estratégica -Liderazgo
-----------------------------	---

3. **Identificación Institucional**

Título	Método de Diagnóstico de Estrategia y Liderazgo de Océano Azul en Empresa de Turismo – Contexto COVID 19
---------------	--

Autor	María Lucrecia González Forastier
--------------	-----------------------------------

Tipo y N° de documento	DNI: 29.089.415
-------------------------------	-----------------

Director	Roberto Guidek
-----------------	----------------

Tipo y N° de documento	DNI: 26.092.445
-------------------------------	-----------------

N° de páginas	320
----------------------	-----

Fecha de defensa: 05 /12 /2022 Fecha de entrega del archivo: 25/11/2022

4. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación [x] SI [] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas,

impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha

ANEXO 1: ENTREVISTAS

ENTREVISTA

SANDRA LEZCANO como Presidente de la Asociación Misionera de Agencias de Viajes

1° Parte:

- a- Sandra ¿Cómo caracterizarías al mercado de las Agencias de Turismo? (Antes y después de Covid)
- b- ¿Como era la competencia antes de COVID y durante Covid?
- c- ¿Que Oportunidad de Negocios Vislumbran?
- d- ¿El trabajo entre las Agencias de Viajes en la Ciudad de posadas como es? ¿Existe camaradería o existe una lucha por espacios de mercados?

2° Parte: Preguntas para las Empresas Referentes

- e- Historia. ¿Como nace la empresa? ¿Cuándo? Antigüedad de la Empresa.
- f- ¿Poseen Organigrama?
- g- ¿Poseen Manual de Misiones y Funciones? ¿Son utilizados por los empleados?
- h- ¿Cuántos empleados tienen? Edades?
- i- ¿Cuántas Unidades de Negocios? Sí son más de una unidad de negocios, 6)
- j- ¿Cuál de ellas es la que otorga el mayor porcentaje de ganancia?
- k- ¿Cómo se lleva con el Riesgo?
- l- Caracterización del Mercado del Turismo – Antes Covid y Después de Covid
- m- Que oportunidades de Negocios vislumbran.
- n- Caracterización de los Clientes de El Viaje de tu Vida – Antes Covid y Después de Covid
- o- Caracterización de la Competencia de El Viaje de tu Vida– Antes de Covid y Después de Covid
- p- ¿Utilizan influencers? ¿Quienes?
- q- ¿Qué tipo de medios publicitarios utilizan?
- r- ¿Qué incentivos utilizan con los empleados?
- s- ¿Qué actividad te consume la mayor parte del tiempo?
- t- ¿Utilizaron alguna medida económica lanzada en contexto de Pandemia Nacional o Provincial?
- u- Contame ¿Como estaban trabajando Antes de Covid- Durante y Después?

Importancia de: (alta- Media – Baja) Antes de Covid- Después de Covid.

Factores considerados claves	Antes de Covid	Después de Covid
Precio		
Elección de Hoteles		
Transporte		
Servicio de Pre venta		
Servicio Durante el Viaje		
Servicio de Post venta		

Edades del Plantel		
Paquetes		
Promoción y Financiación		
Sitio Web		
Tipo de Cambio		
Uso de redes Sociales		
Publicidad - Influencers		

Entrevista al dueño de la empresa – preguntas a realizar

Nombre: Fernando Ariel Clavero

Modalidad: videollamada por whatsapp

- 1- Historia. ¿Como nace El Jesuíta? ¿Cuándo? Antigüedad de la Empresa.
- 2- ¿Poseen Organigrama?
- 3- ¿Poseen Manual de Misiones y Funciones? ¿Son utilizados por los empleados?
- 4- ¿Cuántas Unidades de Negocios tiene EL JESUÍTA?
- 5- ¿Cuál de ellas es la que otorga el mayor porcentaje de ganancia?
- 6- ¿Como nace LA CLAVE? ¿Como fue el proceso de Apertura del Local en Posadas Misiones?
¿Los empleados, tuvieron injerencia en la puesta en marcha de LA CLAVE en Posadas- CONTEXTO COVID-19?
- 7- ¿Como fue el proceso de Apertura del Local de El Peregrino en IGUAZÚ?
- 8- ¿Como fue el proceso de Apertura del Hotel Boutique en Encarnación -PY?
- 9- ¿Como se lleva con el Riesgo?
- 10- Caracterización del Mercado del Turismo
- 11- Que oportunidades de Negocios vislumbran.
- 12- Evaluar la cartera de negocios
- 13- Caracterización de los Clientes de las Unidades de Negocios
- 14- Caracterización de la Competencia de Cada Unidad de Negocios
- 15- ¿Utilizan influencers? ¿Quiénes?
- 16- ¿Qué tipo de medios publicitarios utilizan?
- 17- ¿Qué incentivos utilizan con los empleados?
- 18- ¿Qué actividad te consume la mayor parte del tiempo?
- 19- ¿Utilizaron alguna medida económica lanzada en contexto de Pandemia Nacional o Provincial?

Entrevista al Dueño de la Empresa – Respuestas

Nombre: Fernando Ariel Clavero

Modalidad: videollamada por whatsapp

fecha: 27/07/2020

1. Historia. ¿Como nace El Jesuíta? ¿Cuándo? Antigüedad de la Empresa.
El Jesuita nace en el año 2004, la empresa tuvo 3 generaciones de Dueños, transcurría el año 2008 cuando la empresa comenzó a decaer, es así como en el año 2010 compra el Fondo de Comercio y comienza la actividad de El Jesuíta
2. ¿Poseen Organigrama?
SÍ – SOLICITAR A ALEJANDRO URIARTE O VERÓNICA
3. ¿Poseen Manual de Misiones y Funciones? ¿Son utilizados por los empleados?
POSEEN MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES, PERO CON EL COVID. TUVIERON QUE REFORMULAR POR LOS PROTOCOLOS A SEGUIR. SOLICITAR A ALEJANDRO URIARTE O VERÓNICA.
4. ¿Cuántas Unidades de Negocios tiene EL JESUÍTA?

EL JESUÍTA ACTUALMENTE SE COMPONE DE:

1. TRANSPORTE EL JESUÍTA
2. EL PEREGRINO – SERÍA LA MARCA DE LAS CADENAS DE RESTAURANTES
3. COMPAÑÍA DE CLUB DE FÚTBOL - IGUAZÚ
4. LA CLAVE POSADAS
5. HOTEL BOUTIQUE EN PY – AQUÍ SE FUSIONA CON EL PEREGRINO RESTAURANTES
5. ¿Cual de ellas es la que otorga el mayor porcentaje de ganancia?
EL MAYOR PORCENTAJE DE GANANCIAS – EL JESUÍTA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO
6. ¿Como nace LA CLAVE? ¿Como fue el proceso de Apertura del Local en Posadas Misiones?
CUANDO SE DECLARA LA EMERGENCIA NACIONAL Y DEBEMOS CERRAR LAS PUERTAS DE LA AGENCIA, LA IDEA DEL NOMBRE SURGE A TRAVÉS DE MI APELLIDO QUE ES CLAVERO Y LA PALABRA CLAVE, QUE SE UTILIZA PARA DIFERENTES CONCEPTOS O IDEAS, COMO SER LA CLAVE DEL ÉXITO, LA CLAVE ES, ETC.
LA OBJETIVO PRINCIPAL ES QUE LA GENTE IDENTIFIQUE AL LOCAL COMO EL LUGAR DONDE PUEDE OBTENER ESOS RECUERDOS QUE TRAÍA DE LOS DESTINOS, PERO SIN SALIR DE LA PROVINCIA. COMO LAS PERSONAS NO PUEDEN VIAJAR, TRAER DIFERENTES PRODUCTOS, PERO DIFERENCIAR O DAR HINCAPIÉ EN EL HECHO DE QUE LA CLAVE LE ACERCA EL DESTINO A SU HOGAR.
7. ¿Los empleados, tuvieron injerencia en la puesta en marcha de LA CLAVE en Posadas- CONTEXTO COVID-19?
SE REALIZÓ UNA REUNIÓN DONDE SE LES EXPLICÓ LO QUE SE IBA A HACER, HACIA DONDE APUNTABA. MUCHOS EMPLEADOS ENTENDIERON Y SE PUSIERON A TRABAJAR EN LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS Y OTROS NO.
POR LA PANDEMIA SE REDUJERON LOS HORARIOS LABORALES, PARA NO TENER QUE DESPEDIR PERSONAS, ALGUNOS LO ACEPTARON Y SE QUEDARON Y OTROS BUSCARON OTRA ACTIVIDAD Y SÓLO 1 PERSONA ACTUALMENTE LLEVA ADELANTE UN JUICIO CONTRA LA EMPRESA.
8. ¿Como fue el proceso de Apertura del Local de El Peregrino en IGUAZÚ?
ACTUALMENTE SE TRABAJA MUY BIEN EN IGUAZÚ, CON LA POBLACIÓN LOCAL, YA QUE ES EL ÚNICO QUE POSEE UN BOWLING, EL LUGAR ES AMPLIO, SE SIGUE EL PROTOCOLO COVID -19 ESTABLECIDO POR LA PROVINCIA Y EL MUNICIPIO, EL HORARIO DE CIERRE EN IGUAZÚ ES HASTA LAS 1 A.M.
9. ¿Como fue el proceso de Apertura del Hotel Boutique en Encarnación -PY?
EN ENCARNACIÓN NO EXISTEN CASOS DE COVID -19. SIN EMBARGO, SE AUTORIZARON A LOS HOTELES A ABRIR SUS PUERTAS HACE 1 SEMANA. ACTUALMENTE NO HAY TANTO MOVIMIENTO DE PERSONAS, YA QUE LAS REUNIONES SE REALIZAN DE MANERA ON LINE. SE PREVÉ

QUE DENTRO DE UN AÑO RECIÉN VOLVERÍA A LA NORMALIDAD EL MOVIMIENTO.

10. ¿Como se lleva con el Riesgo?

ME CONSIDERO UNA PERSONA QUE ASUME RIESGOS. EJEMPLO CON LOS RESTAURANTES, SI MAÑANA EXISTE UN BROTE DE COVID Y SE RETROCEDEN EN LAS FASES, TENDRÍA PERDIDA POR QUE NO PODRÍA UBICAR LA MERCADERÍA.

11. Caracterización del Mercado del Turismo

HOY EL MERCADO DEL TURISMO, ESTÁ DEVASTADO, ES EL MAYOR DECLIVE QUE PASÉ EN MIS AÑOS DE TURISMO. SE ESTIMA QUE RECIÉN DENTRO DE UN AÑO SE PODRÍA RECUPERAR EL TURISMO. NOSOTROS SOMOS UN INTERMEDIARIO ENTRE LAS PERSONAS QUE QUIEREN VIAJAR, LOS HOTELES Y LOS PASAJES DE AVIÓN, CON LA CRISIS ECONÓMICA, LAS PERSONAS ABARATAN COSTOS ENTONCES DEJAN DE UTILIZAR NUESTROS SERVICIOS Y LO REALIZAN ELLOS.

12. Que oportunidades de Negocios vislumbran.

13. EVALUAR LA CARTERA DE NEGOCIOS

AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO:

A. TURISMO INTERNACIONAL: TOTALMENTE PARADO

B. TURISMO NACIONAL: SE ABREN LOS DESTINOS

C. TURISMO RECEPTIVO: TURISMO INTERNO, ÉSTA SEMANA SE COMENZÓ A ABRIR EL TURISMO DENTRO DE MISIONES

D. TURISMO ESTUDIANTIL: ES EL FUERTE PERO NO ESTÁN PAGANDO LA CUOTA, QUIZÁS EL AÑO QUE VIENE NO SALGAN LOS DESTINOS HABITUALES, POR LA CRISIS ECONÓMICA, ESPERAMOS QUE EN EL 2021 EL DESTINO ESTUDIANTIL SE VUELQUE HACIA DESTINOS MÁS BARATOS O CERCANOS

TRANSPORTE: CADA UNIDAD SALE U\$350.000

EL PEREGRINO: EN CONTEXTO COVID -19 MUY ARRIESGADO.

LA CLAVE: ES NUEVA- SE ESTÁ ANALIZANDO

14. Caracterización de los Clientes de las Unidades de Negocios

a. PEDIR ALEJANDRO MÁS DATOS

15. Caracterización de la Competencia de Cada Unidad de Negocios

a. AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO: MUY POCAS – PREGUNTAR A ALEJANDRO

b. HOTEL BOUTIQUE: 1 HOTEL EN ENCARNACIÓN – BOUTIQUE

c. IGUAZÚ – EL PEREGRINO: ES EL ÚNICO CON BOWLING

d. LA CLAVE: NADIE CON AGENCIA INCLUIDA DE VIAJES, SI PRODUCTOS, PERO NO PRODUCTOS ASOCIADOS A DESTINOS TURÍSTICOS

16. ¿Utilizan influencers? ¿Quienes?

a. SÍ, ME ACUERDO EN ESTE MOMENTO DE AGUS KELLER – PREGUNTAR MAS DATOS A ALEJANDRO

17. ¿Que tipo de medios publicitarios utilizan?
 - a. UTILIZAMOS MEDIOS DIGITALES, COMO SER FOLLETOS, PÁGINAS DE INTERNET. TODAS LAS REDES POSIBLES INSTAGRAM, FACEBOOK.
18. ¿Qué incentivos utilizan con los empleados?
 - a. PREMIOS
19. ¿Qué actividad te consume la mayor parte del tiempo?
 - a. LA PARTE DE GASTRONOMÍA DE LOS RESTAURANTES, PROVEEDORES, ETC.
20. ¿Utilizaron alguna medida economica lanzada en contexto de Pandemia Nacional o Provincial?
 - a. SÍ, A NIVEL NACIONAL ATP. A NIVEL PROVINCIAL, CON EL FONDO DE CRÉDITO PYMES.- PREGUNTAR MAS DATOS A ALEJANDRO.

Entrevista a la Gerente de la Empresa – Preguntas

Nombre: Verónica Nahir Silva

Modalidad: Presencial utilizando protocolos covid-19

- 1- ¿Poseen organigrama? ¿Manual de misiones y funciones?
- 2- ¿Que funciones realizás en la empresa?
- 3- ¿Cuántas unidades de negocios, tiene hoy El Jesuíta?
 Agencia de viajes y turismo anexo “la clave”
 Complejo iguazú
 Hotel boutique
 Empresa de transporte
- 4- ¿Podrías caracterizar para cada unidad de negocios, lo que consideras que lo hace diferente a las demás empresas del rubro (ver servicios diferenciados del resto de la competencia)?
- 5- Caracterización de los clientes/ compradores de las unidades de negocios
 productos, servicios complementarios, edad, lugar de procedencia (grupo de consumidores y precios que pagan)
 agencia de viajes y turismo:
 A) turismo internacional:
 B) turismo nacional:
 C) turismo receptivo:

 transporte:

 el peregrino:

 la clave:

 hotel boutique:
- 6- Caracterización de la competencia de cada unidad de negocios

- a. Agencia de viajes y turismo: ¿Precio? ¿Selección de destinos? ¿Horarios de atención? ¿Fac. de pagos? ¿Publicidad? ¿Comidas? ¿Traslado? ¿Servicio Agradable? ¿Tipo de Cambio? ¿Sitio Web Atractivo?
- a) Hotel boutique:
Iguazú – el peregrino:
- b) La Clave
- c) Transporte
- 7- Caracterización del mayor proveedor de cada unidad de negocios. Logística (rutas-tiempo que tarda desde que piden los productos hasta que llegan)
- a) la clave
- b) agencia de viajes y turismo
- 8- ¿Se podrá conseguir el volumen de ventas de al menos 12 meses atrás, de manera de mostrar como cae a partir del covid-19? ¿Datos de rentabilidad? ¿Cuota de mercado? ¿Satisfacción del cliente?
- 9- ¿Utilizan influencers? ¿Quienes?
- 10- ¿Que tipo de medios publicitarios utilizan?
- 11- ¿Qué incentivos utilizan con los empleados en contexto covid-19? ¿notas de descontento? temor? mala predisposición?
- 12- ¿Qué actividad te consume la mayor parte del tiempo, en el trabajo?
- 13- ¿Utilizaron alguna medida económica lanzada en contexto de pandemia nacional o provincial?
- 14- Datos:
- Cantidad de empleados
 - Cierre de las actividades por covid-19:
 - Vuelta a las actividades por covid-19:
 - Slogan de cada unidad de negocios:
 - Feedback con clientes fieles?
 - ¿Que programas informáticos utilizan?
 - ¿Como se realiza la comunicación dentro de la empresa? ¿Jerarquía?
¿Vertical? ¿Horizontal?
- 15- ¿Utilizan algún indicador de productividad o desempeño dentro de la empresa?

EMPRESA: “EL JESUÍTA – LA CLAVE”

ENTREVISTADA: VERÓNICA NAHIR SILVA

FECHA: 30/07/2020

INICIO: 15:30 P.M

FINALIZA: 17:30 P.M.

LUGAR: OFICINAS DE “EL JESUÍTA – POSADAS MISIONES”

SE TOMAN FOTOS AL FINALIZAR.

1. ¿POSEEN ORGANIGRAMA?
Poseen organigrama, que se realizó hace tres años, pero crecieron tan rápido que dejaron un poco de lado la parte organizacional y se enfocaron en el resultado, pero luego de la pandemia lo están tratando nuevamente porque algunos puestos ya no están. la idea es poder medir los resultados.
2. ¿MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES?
También tienen manual de misiones y funciones que mandan después por mail.
3. ¿QUE FUNCIONES REALIZÁS DENTRO DE LA EMPRESA?
Hoy se podría decir que estoy a cargo de la gerencia, pero que son todas las unidades de negocios, fernando que es el dueño tiene varias unidades de negocios, tenemos la agencia de viajes, el hotel que está en iguazú, el hotel que está en paraguay, transporte y una actividad conexas a la agencia de viajes que es la clave. la idea es que haya una persona que sea como nexo entre fernando y todas las unidades de negocios.
antes de la pandemia se estaban organizando, pero luego tuvieron que reorganizar las funciones de cada uno, para evitar los despidos, cuando abrimos la clave utilizamos el personal de la agencia o si no tendríamos a la gente parada.
3. CUANDO SE TUVIERON QUE REORGANIZAR POR EL COVID ¿COMO SE LO TOMARON LOS CHICOS, LOS EMPLEADOS?
Tuvimos una buena aceptación, pero fue muy chocante, por la incertidumbre, acá somos casi todos jóvenes y alquilamos, mas que nada la parte económica, nos afectaba mucho en la estabilidad de ese momento, ¿que vamos a hacer? ¿de que vamos a vivir? de no generarle una presión sobre fernando de decirle, “che yo estoy cobrando tanto, yo quiero toda la plata”... tuvimos una aceptación de casi el 100%, tuvimos unas traspies vamos a decir la verdad, pero los chicos se portaron bien, entienden que es una situación difícil para todos, pero estamos, ninguna persona fue desvinculada, estamos con la planta que teníamos, esforzándonos, pero sigue siendo difícil porque no sabemos cuando vamos a volver a tener nuestro trabajo.
4. ¿CUAL ES EL PROMEDIO DE EDAD DE LOS CHICOS QUE ESTÁN DENTRO DE LA EMPRESA?
Promedio de 29 años porque tenemos chicos de 24-26, después tenemos de 30, 35 y 2 vendedores que son externos que son más grandes y el mismo Fer que cumplió 36, pero estamos todos en ese rango de edad. Todos empujamos para el mismo lugar, tenemos la mismas ganas de salir adelante.

5. HABLEMOS DE CADA UNA DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS, ¿QUE CONSIDERAS QUE HACEN DIFERENTES A CADA UNA DE ESAS UNIDADES DE NEGOCIOS DE LAS DEMAS? ¿DE LA COMPETENCIA DIRECTA CON LAS UNIDADES DE NEGOCIOS?

Nosotros buscamos que cada unidad de negocios sea única y que eso nos diferencie de los demás.

el peregrino – el restaurant, que en realidad la unidad de negocio completa que tenemos en iguazú, se llama complejo iguazú, que dentro de ese complejo, tenes el restaurant, la cancha de futbol, la idea es hacer un complejo donde la persona pueda ir y tenga varios beneficios dentro del mismo espacio, aprovechar el bar, aprovechar el restaurant, y el paso siguiente seria el gimnasio, de manera que las personas paguen una cuota mensual y tengan acceso a todas las áreas del complejo. la parte del futbol se llama, futbol club compañía.

de cada unidad de negocio, fernando lo que quiere es que el cliente se fanatiche y pueda adquirir todos los productos. la idea es que la persona que consuma cualquiera de los productos, se haga fan.

6. ¿LO ESTÁN CONSIGUIENDO?

SÍ, incluso ahora que abrimos en julio el restaurant, los primeros 17 días fueron difíciles hasta que enganchamos, pero en julio, abrimos de miércoles a domingo y todos los días está lleno, se instalan días, días de la mujer, días del nombre, la verdad que tienen buena aceptación.

7. ¿CUÁNDO ABRIERON EL COMPLEJO?

HACE 2 años y medio -3 como mucho.

el peregrino: todo junto, el restaurant pub que andaba muy bien, era lo que más se movía, se mueve todo lo que sean tragos, bandas de música, show en vivo, ¿todo lo que sea noche? exacto, venían muchos brasileros, había turismo, los brasileros venían muchísimo, les gustaba la comida y ahora está aplicada al público local, pero también los chicos de allá reformularon la carta, por las comidas que consumen más los ciudadanos que sea menos costoso, no es lo mismo una carta gourmet para el turista que venía de buenos aires de brasil que una carta de minutas, menos elaborado.

después de eso empezó a funcionar la cancha, que cuando empezó a rodar la cancha de futbol, pum pandemia y ahora está funcionando muy bien. ¿ahora está abierto todo en Iguazú? exacto, ahora ya pueden jugar al futbol con los protocolos y abrimos hace 3 semanas y están funcionando bien, hay buena aceptación, hay horarios, la gente ya reserva.

8. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES DEL COMPLEJO IGUAZÚ:

HOY tenemos gente joven, porque el peregrino tiene una onda restaurant bar, lo que se consumen son tragos y demás, como están prohibidos los boliches es el único lugar donde van, no tengo para ir al boliche pero voy al peregrino, me tomo unos tragos, voy con mis amigos y como están abiertos hasta las 2 a.m. el 70 % es gente joven. ¿ahora en covid y antes de covid? antes de covid muchos turistas, no tanto residentes, porque la oferta gastronómica en Iguazú es muy variada y hay otros lugares más económicos, pero en realidad porque nosotros apuntábamos a un público extranjero por las divisas, preferíamos que nos dejen dólares o reales al peso, turistas de hecho ya que una persona que vive en buenos aires está acostumbrada a pagar una cena para 4 personas \$3000 que el local que le parece una fortuna gastar eso. hoy se apunta al público local, la gente que viene es gente joven, porque otra cuestión que no tocamos

es que tiene el bowling y en Iguazú es el único lugar que cuenta con esa oferta, de hecho de toda la provincia es el único en Iguazú y acá en posadas strike ¿PODRÍA SER UN SERVICIO COMPLEMENTARIO? exacto

9. ¿COMPETENCIA DEL COMPLEJO IGUAZÚ?

NO hay otro lugar que tenga lo que tiene el complejo, tampoco en Iguazú hay mucha oferta recreativa, antes se iban a los atractivos turísticos, que no tiene nada que ver una actividad recreativa con jugar al bowling. antes de la pandemia se iban a Foz. claro, y ahí si tenes más actividades recreativas, como parques acuáticos, museo de cera, bar de hielo, que de hecho tiene Iguazú pero no se compara.

10. VAMOS CON TRANSPORTE:

actualmente tenemos 2 colectivos, una combi y camionetas, que la principal preferencia es de ómnibus, se intenta dar un servicio premium donde el pasajero se sienta cómodo y seguro, va de la mano de que los conductores que elegimos sean profesionales, que tengan buen trato, que vengan con una buena hoja de ruta, es decir que el legajo esté limpio, que sea bastante formal, cordial, que haya trabajado en turismo, que esté acostumbrado a tratar con gente que va a disfrutar de un viaje, no cualquier persona.

la idea principal del transporte es brindar un servicio de confort y de seguridad y que el pasajero viaje con placer.

antes de covid:

el transporte tiene una estacionalidad muy marcada, marzo abril y mayo, meses de baja y después alta, se acumula en septiembre, octubre, noviembre después ya llega el verano.

el año pasado tuvimos un gran año, no hace muchos tenemos esta unidad de negocios de transporte, serán 5 años, costó arrancar, que sea conocido, que sepan que el jesuita viajes tenía sus propios buses propios, hasta que a fines del 2018 fue mejorando y a fines del 2019 tuvimos muchas contrataciones, resultados de encuestas fueron muy buenas.

POST COVID:

Están parados, guardados, se reduce el sueldo de los choferes, están en stand by, el departamento que se ocupa de transporte está parado.

hoy tenemos si el punto a favor que se está terminando la estructura del galpón donde se guardan los ómnibus, porque antes eran alquilados, al tener terreno, se construyó el galpón.

pero si el transporte es algo que aún no se puede revertir, no hay mucho que hacer hasta que el gobierno no te permita mover una unidad, también hay que evaluar cuando te permitan moverte, si es más significativo el costo al beneficio, las tendencias se vienen en que vos puedes utilizar tu unidad entre 60%-50% y vos tenes que saber que la puesta en marcha de una unidad cuanto te requiere, así que tenemos que evaluar si nos conviene.

SI FUERA POR NOSOTROS, LO PONEMOS EN MARCHA YA, PERO BUENO HASTA TANTO NO NOS DEN LAS AUTORIZACIONES ES DIFÍCIL.

11. ¿SE SABE SI LOS ASIENTOS TIENEN QUE IR SEPARADOS?

sí, eso está hay un protocolo que te indica como tienen que ser los cuidados dentro de la unidad, lo mandó la CNRT junto con la cetol que es la que regula, que te dice

que: la cabina del chofer tiene que estar separada de los pasajeros, en teoría tiene que ir un pasajero cada 2 butacas, que tienen que estar separados por films, que tienen que desinfectar cada 15-10 minutos, que tienen que tener una persona que vea que tengan todos sus barbijos, pero todo eso lleva a un costo mayor al mover el transporte, entonces uno no sabe si te conviene o no.

12. ¿COMPETENCIA EN TRANSPORTE? MUCHA POCA

NO es de línea, se utiliza para turismo, competencia hay, pero no en la misma calidad de servicio, hay muchas empresas que tienen sus propios ómnibus como Viaturex, yo considero que es una calidad inferior.

13. HÁBLAME DE LA CALIDAD DE SERVICIO

YO considero que la calidad depende de varios factores: desde la atención personalizada, desde la limpieza, desde el pre- durante y post viaje. entonces todo eso hace a la calidad del servicio.

que esté todo organizado, que no le falte ningún papel, que tu chofer esté impecable, presentable, si vos quieres dar un servicio de calidad y tenes un chofer que no sé que está todo el tiempo amargado, por ejemplo viene un pasajero que le dice, discúlpame quiero agua y el señor le dice, no esa no es mi función, entonces ya no, en ese sentido, el pre del viaje que vos dejes a punto toda la unidad hasta el día del viaje, y que el viaje se desarrolle de manera adecuada, desde que tengan todos los elementos hasta el olor del baño por ejemplo y el post. nosotros tenemos un servicio de post viaje, la persona que vendió el viaje lo llame y le pregunta como le fue en el viaje, le pregunta si tienen que mejorar algo, creo que todo eso hace a la calidad del servicio.

14. AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO. FERNANDO ME DIJO QUE TENÍAN TURISMO NACIONAL, RECEPTIVO, INTERNACIONAL, EDUCATIVO. HABLEMOS DE ELLOS SEPARADOS O COMO QUIERAS.

yo te lo diría así si puede ser. por supuesto.

14.1. individual

14.2. estudiantil

Entonces en individual entra todo lo que me dijiste, turismo nacional, receptivo, internacional y en el estudiantil.

La agencia que tomo fernando en sus inicios era una agencia estudiantil, donde era comercializador de flecha bus y hace más de 7 años que se tornó una empresa organizadora de sus propios viajes de Carlos Paz donde se llevan más de 1000 chicos al año, después dentro de la provincia es el turismo educativo que también movemos más de 4000 chicos durante el año.

antes de la pandemia: realmente nosotros estábamos muy bien ubicados, vistos, teníamos una tendencia muy buena en el 2020, nosotros siempre proyectamos de un año para el otro, y bueno pum pandemia, con toda esta incertidumbre de no saber que hacer con los viajes, y al no tener una reglamentación muy clara, hace que los padres entren en duda y hace que no nos den herramientas para afrontar las preguntas de los padres, hacen también que quedemos en jaque ante las preguntas de que es lo que vamos a hacer.

tuvimos una buena respuesta de los padres, al principio estaban nerviosos, queriendo cancelar, diciendo que les devolvamos la plata, pero ahora están calmados,

aguardando a ver que respuesta nos dan, cuando se reanuda el turismo, porque la realidad es que los viajes se van a hacer, solo que se van a reprogramar.

acá salió algo como que se inician las clases pronto, la idea es que se reanuden las clases, estamos esperando, a ver cuando van a comenzar, se va a hacer una prueba piloto de un viaje y a partir de ahí iniciar.

15. ¿UDS. VAN A HACER LA PRUEBA PILOTO O EL GOBIERNO?

el gobierno, van a realizar una prueba piloto, así como se hizo la prueba piloto de la habilitación de la hotelería. ¿dentro de la provincia? dentro de la provincia y a nivel nación, nosotros nos tenemos que registrar por lo que se dice a nivel nacional, porque dentro de lo que sería turismo estudiantil, está el ministerio y nosotros nos debemos a lo que ellos nos digan si o sí. turismo de nación, no hay un ente que regule a nivel provincial la parte de turismo estudiantil ¿los chicos que viajaban a Bariloche este año? están a la espera, lo tomaron super bien, en cualquier mes ellos quieren ir, la idea es que se reanude y cuando se reanude, nosotros estamos preparados para dárselos, estamos esperando que nos digan, sí pueden.

con respecto a la parte individual, la agencia hace seis años tomó el rumbo a hacer ventas con operadores mayoristas y hace 5 años somos operadores nosotros con destinos del sur de Brasil, ej. Camboriú, Canasveiras, porque al tener también nuestra propia transportación nos permitía hacer nuestros propios viajes, nuestros paquetes y tener precios más competitivos en el mercado entonces ahondamos en eso, empezamos a hacer nuestros propios paquetes, y al principio costó que la gente nos compre pero hoy en día ya estamos bastante instalados, la gente si busca veranos estamos acá.

este verano fue un verano difícil, por el tema del cepo, de la compra de dólares, para el turismo de fines del 2019, 2020 e incluido pandemia, fue bastante difícil pero siempre nos fuimos acostumbrando, yo creo que cuando nos permitan trabajar vamos a salir fortalecidos de todo esto.

Turismo Internacional: también armamos nuestros propios paquetes, cruceros, en febrero de este año llevamos a un grupo de 16 mujeres que volvieron entusiasmadísimas, fue todo Antillas y caribe sur, 16 días, así que también empezamos a hacer nosotros nuestros propios paquetes, porque lo que queremos brindar siempre es un mejor servicio, si vos le compras a un operador mayorista, el pasajero se tiene que ir por sus propios medios al aeropuerto, hacer el Check In él, entonces si nosotros operamos el paquete al tener disponibilidad de medios le damos, el traslado desde posadas a su aeropuerto, va una persona que le coordina, le hace su Check In, su Check Out, está con él en el destino, le ayuda a encontrar las excursiones, los recuerdos y lo mismo a la vuelta, entonces es como que llevan una niñera si se quiere, una persona que esta con ellos, que los asisten que se sienten seguros, ahí apuntamos a un público de 30-40-50 años en adelante, un público no tan joven.

turismo receptivo: al tener nuestros propios micro nos permite captar grupos que vengan de otros lugares, el año pasado y a principios de este año fue un gran año, nosotros recibimos al grupo del banco interamericano de desarrollo, que nos contrató

una persona desde estados unidos, trabajamos mucho en coordinación con los hoteles, ellos a trabajar con reservas, nos redireccionan a nosotros, entonces esa gente nos contrato el receptivo, y hacemos todos los traslados dentro de misiones o en Paraguay en Brasil.

16. GRUPO DE CONSUMIDORES Y PRECIO QUE PAGAN

tenemos 2 segmentos bien diferenciados, el que quiere viajar y quiere un buen servicio, no le importa lo que cueste el paquete, más que nada se da con el turismo internacional, viene de la mano. entonces si viene una persona que quiere ir a Jamaica, le damos 3 presupuestos diferentes y él elige, en base a esas ofertas, entonces no tiene problema en pagar porque ya sabe lo que está comprando.

cuando es la parte del turismo nacional y los paquetes que tienen que ver con el sur de Brasil por ejemplo, se torna un poco más difícil, una porque hay más competencia, porque ya viene la persona que está buscando precio, es un turismo más gasolero si se quiere decir.

tenes bien diferenciado, la gente que busca precio y la gente que busca calidad. nosotros lo que tratamos es de darle un producto de calidad y aun buen precio, entonces tratamos de no darle el mejor precio, si no un producto de calidad y accesible.

pasemos a la clave, que va de la mano de la agencia de turismo.

La clave surge por la pandemia, surgió la idea por fernando para que podamos hacer algo, porque gracias a dios el local es propio, no se tiene que pagar alquiler, pero bueno la agencia de viajes tiene ingresos cero en este período, y hay mucha gente que está sin hacer nada sin cumplir horario, sin función, y estar uno en su casa también lleva a que uno tenga una predisposición negativa con todo lo que está pasando, entonces la idea de el fue que armemos algo, que ayude a que ingrese dinero y nos mantenga ocupados, entonces estuvimos, demoramos como 2 meses para ver que hacíamos.

CONTAME EL PROCESO:

Fernando en Paraguay, cuando comenzó la pandemia nosotros estábamos haciendo una reestructuración en la empresa, la chica que era la gerente antes, se estaba yendo y entraba un nuevo administrador, ese administrador en el momento de la pandemia se va, y queda sin administración la agencia, entonces fernando me llama, me pregunta si quería quedarme a cargo, si le podía ayudar y le dije que sí.

Entonces fuimos cerramos el peregrino y surge en el grupo, tuvimos una reunión por zoom, y empezamos a tirar ideas disparatadas, no sé vamos a hacer una verdulería, pre pizzas, quien hace la pizza, fernando dice que está su casa desocupada, que usen su horno, que usen sus cosas y ahí decíamos no, no es por ese lado, dijimos hagamos budines, sacamos los costos de cuanto sale un budín, decíamos no es por ese lado no, nos juntábamos con los chicos y decíamos, no pero somos un montón, después para dividir, nos vamos a pelear por los \$2 (risas), como dividirnos \$100 entre 10 personas, bueno no no es por ese lado, no es por ese lado.

Entonces decido tomar a un grupo de chicas que tenemos acá, bueno vamos a hacer esto que dice fernando y comenzamos a tirar ideas, la idea era hacer una boutique de sabores que la gente encuentre en ese lugar, ya que no puede viajar, un recuerdo o algo que anhela de ese

lugar a donde quiere ir, entonces empezamos a cranear la idea, teníamos muchas y por ahí no sabíamos como montarlas. hasta que fernando dijo, hagan y ahí el depositó su confianza en nosotros y empezamos a dar forma, y la idea que se armó fue “la clave” sabores del mundo, donde nuestro principal objetivo es traer cosas de otros lugares, si no pueden visitar la ciudad puedan encontrar ahí algún sabor que les quedó de un viaje anterior o que encuentren algún producto de algún lugar....., la idea también es que cuando todo se reanude, el turista que venga pueda encontrar los sabores de nuestra tierra acá, entonces también, se comunicaron con nosotros muchos emprendedores de misiones que nos traen sus productos para que tengamos.

Lo que surgió fue algo muy lindo, porque muchos emprendedores que tienen su producción no tienen un lugar donde venderlo. nos dicen que nos dan el producto y cuando se vendan los productos le damos el dinero, porque lo que ellos quieren es que el producto se conozca. está bueno, porque se va construyendo una cadena de favores, si se lo quiere decir así, porque alguien que también la está pasando mal, puede mostrar sus productos, ser conocido y venderlo.

asique esa es la principal idea de la clave, que en realidad había surgido ese nombre para una boutique de carne, que fernando quería poner en Paraguay y que bueno, él allá está solo, solo con su familia, pero no tiene un equipo de trabajo como tiene acá, allá el tiene el hotel, que también sufrió mucho en este periodo de pandemia, porque lo que más venían eran extranjeros, que venían a la ciudad o personas que venían por negocios también, por lo que como estaba buscando hacer otras cosas, le surgió esa idea, me voy a poner una boutique de carnes, pero bueno, está solo, no tiene equipo, sale a buscar proveedores y tiene que dejar el local cerrado porque no tiene una persona que quede, por eso fue difícil para él. También tiene la idea de abrir una sucursal del peregrino en asunción, asique esa es la idea, flashea cosas (risas) pero después las concreta, están bien los flashes que vienen.

17. HABLASTE DEL HOTEL BOUTIQUE, QUE ME PODÉS DECIR DEL HOTEL, LA GENTE, LOS PRECIOS, LA TEMPORADA, COVID, ANTES DE COVID.

Bueno el hotel no hace mucho que está, serán 3 años, surgió el hotel, que lo tenía en sociedad con otra persona y hoy en día ya es de él, toda la gestión la hacemos desde acá, hoy la hace el, porque él está allá.

Pero en su momento también costo hacerse conocer porque era un concepto nuevo, si bien el concepto de hotel boutique está instalado era un concepto nuevo para la ciudad de encarnación digamos está muy bien ambientado, tiene la misma impronta de la agencia, servicio de calidad y aparejado con la parte de la gastronomía, teníamos una buena gastronomía, con restaurant incluido y el auge es cuando son los carnavales en encarnación, porque al estar frente al corsodromo, todo el hotel en si es una fiesta, la idea del hotel estaba orientado al turismo de negocios, al tener pocas habitaciones y no permite alojar un grupo, grupo masivo y eso no se permite en el hotel, ni la idea de masividad está impuesto en el concepto de hotel boutique

18. ¿CUÁNTAS PERSONAS TRABAJARON ANTES DE COVID Y AHORA?

Bueno surgió también esta transición que pasó de ser de 2 socios a ser uno solo, entonces ahí tuvo una transición, había 6 empleados y hoy hay 2, que es el chico que está encargado

del hotel y de la agencia, porque en Paraguay también tenemos una agencia. Tenemos una sucursal de la agencia del jesuíta en el mismo espacio del hotel.

El restaurant no estaba en funcionamiento, se había sacado el peregrino y se puso la agencia con el hotel. Llegaron a coexistir los tres juntos antes del covid y ahora sólo el hotel y la agencia.

19. ¿LA COMPETENCIA DEL HOTEL BOUTIQUE EN ENCARNACIÓN?

Tiene mucha competencia. ¿hotel boutique? sí, hay muchos, incluso cerca, lo que tiene el hotel es su ubicación, como fortaleza respecto al corsodromo y con respecto a las playas y lo que tienen los otros hoteles y que le hacen la competencia es que el hotel no cuenta con piscina, sería su debilidad. en el verano la gente busca que el hotel tenga piscina.

Entonces lo que se estaba remarcando mucho es la ubicación frente a las playas, la ubicación y el precio en base a la calidad del servicio que se ofrece.

20. SELECCIÓN DE DESTINOS EN LA AGENCIA DE TURISMO:

Hacemos hincapié en la respuesta que tenemos en las redes sociales. la gente se maneja por redes (antes hicimos hincapié en publicidad en radios y periódicos) pero hoy le pedimos a los chicos que pregunten por que medio se enteraron de los paquetes o de los viajes para saber en que invertir. la mayoría lo ve por instagram o la mayor cantidad de ventas se cierran por facebook o por instagram.

A partir de qué año? en 2018 la mayor cantidad de ventas se cerraron por facebook, cerraba la venta le decía al pasajero que venga y pague, le hacía firmar lo que tenía que firmar, pagaba y ya se iba.

El año pasado, anduvo muy bien las ventas por whatsapp, con los grupos de difusión. fue algo que incrementó las ventas, por la comodidad que tienen los clientes al ver una publicidad y tener un numero de celular, pregunta por el paquete y si le interesa hasta te pasa la foto de la tarjeta de crédito y ya está, se cierra ahí y en base a esa respuesta que se está dando en base a esa respuesta on line, digital, hoy estamos invirtiendo en hacer un e-commerce, es decir que la gente pueda comprar nuestros paquetes directamente de nuestra página web.

21. ES UNA DE LAS PREGUNTAS, SI TENÍAN PAGINA WEB, SI LAS PERSONAS PUEDEN COMPRAR DIRECTAMENTE DE LA PAGINA.

La página web está activa, super dinámica, pero la gente la usaba de manera meramente informativa. vos podías entrar a la página web, buscar que destino te gusta, pero después tenías que comunicarte si o sí con nosotros, hoy estamos desarrollando el e-commerce. busca el destino, cotizas según la cantidad de personas y ya te lleva al proceso de compra del paquete.

22. HORARIOS DE ATENCIÓN:

Antes teníamos un horario cortado de lunes a viernes de 8:30 a 12:30 y 16:30 a 20:30 hs. y los sábado de 9-12:30.

Hoy solo por la mañana de 9-13 hs. la agencia y la clave de 9:30-13 y de 15:30 a 19:30 hs.

El complejo iguazú: restaurant – abre a las 17 hs y se cierra 2 am de miércoles a domingos
 futbol: horario de reservas, hoy están funcionando las reservas de 16-23 hs. todavía no se quedan más tiempo, todavía no hay reservas para el horario de la mañana.

23. FACILIDADES DE PAGOS:

Efectivo, con tarjeta, transferencias, mercado pago, pago online ¿AHORA CUAL SE USA MAS? Hoy es furor mercado pago, depósito bancario la gente del interior que es reacia al pago online, quiere ir al banco a depositar, transferencias también.

Para el turismo estudiantil, tenemos una aplicación propia donde te linkea a pagos mi cuenta y lo podes pagar on line

24. EN AGENCIA DE VIAJES: ¿COMIDAS? ¿TRASLADO? SERVICIO AGRADABLE ¿TIPO DE CAMBIO? CUAL CONSIDERAS COMO POSITIVO QUE TIENE MAS ALTO NIVEL DE ACEPTACIÓN.

La agencia cuando uno se proyecta a un paquete, todos esos ítems que nombras te tiene que estar en sintonía, todos los elementos que nombras tuvieron que estar bien, porque o si no, no se logra la satisfacción del cliente. todo lo que influye en la cadena tiene que estar bien. por ejemplo: le diste un buen hotel pero la cama no era cómoda, repercute en la satisfacción del cliente, te repercute en que ese cliente te vuelve a comprar o no, lo mismo que si le diste un buen restaurant, un buen servicio, un buen medio de transporte, pero el coordinador que acompañó no tuvo el tacto o el carisma, repercute en todo, es decir que le diste todo lo mejor y el acompañante no fue bueno, y nosé si te vuelve a comprar. ¿LES PASO? sí nos pasó.

¿COMO SE DAN CUENTA DESPUÉS? tenemos encuestas que se le dan a los clientes cuando retiran su voucher. Es decir junto con el voucher, incluimos una encuesta. sí es una salida grupal se le recomienda que se le entregue al coordinador la encuesta, y si pasa que no le quiere entregar porque justamente dice algo negativo, se le dá la opción que la acerque a la agencia y en caso que vemos que en una salida grupal de 50 personas, solo contestaron 10, tenemos una encuesta en un link o con Código QR y se los mandamos a todas las personas de esa salida, para que la respondan anónimamente. Entonces podés tener una estadística, para saber realmente si fue significativo o no. ejemplo si en la encuesta todos se quejaron del hotel, y bueno algo hay que modificar para que no vuelva a pasar, o si se quejaron de la comida que es muy subjetivo y todo repercute en la satisfacción del cliente.

¿TIENEN ESAS ESTADISTICAS? Tenemos un análisis de esas encuestas, que se hacen por salidas. quizás más adelante pueda ver las encuestas para ver que puedo tomar sobre todo en la parte del servicio. sí sí, no hay problema.

25. CARACTERIZACIÓN DEL MAYOR PROVEEDOR DE CADA UNIDAD DE NEGOCIOS. LOGÍSTICA (RUTAS- TIEMPO QUE TARDA DESDE QUE PIDEN LOS PRODUCTOS HASTA QUE LLEGAN)

25.1. Agencia de viajes y turismo, tenemos 3 proveedores básicos. transporte, hotel y gastronomía, son los 3 pilares dentro de un paquete.

25.2. Lo hacemos por operador o propio. sí es propio hacemos el contacto nosotros para armar el paquete. ej. la gente que está en producción se pone en contacto con el transporte, con el hotel y con los restaurantes.

25.3. A mi entender es más fácil hacerlo con operador que hace todo el trabajo, pero en relación costo beneficios nos conviene hacer el contacto directo con cada uno de ellos. eso lleva un trabajo mayor y llevó a que se habrá un departamento más dentro de la empresa. ese departamento que se encarga de eso en la agencia de viajes es el departamento de producto, que no es lo mismo que vos le comprés solo a un operador, porque vos solo con la gente de venta de mostrador estás cubierto, lo que hace el vendedor es contactarse con el operador y éste ya le da todo armado.

En cambio si haces producción, nosotros hacemos que se busquen 3 presupuestos diferentes entonces ahí tenes la persona que se encarga de buscar los 3 presupuestos de cada cosa que quieras cotizar, entonces si bien es un trabajo

¿SI NECESITO MAS DATOS, TENDRÍA QUE IR CON ESTA PERSONA ENCARGADA DE PRODUCCIÓN? Sí, yo te puedo dar igual porque yo estaba en ese departamento. (risas)

la clave con el peregrino:

tenemos una persona que se dedica a hacer las compras, con un departamento de compras, que busca los proveedores que te den calidad y buen precio, en el caso del peregrino que sea una buena materia prima para las cosas que se elaboran y en el caso de la clave que sean los productos que nosotros queremos vender ahí, porque son productos más exclusivos. hay un departamento que se ocupa de eso.

el peregrino, va a ser igual y transporte no se tiene nada en covid

26. ¿Se podrá conseguir el volumen de ventas de al menos 12 meses atrás, de manera de mostrar como cae a partir del COVID-19? PODEMOS FUSIONAR – AGENCIA DE VIAJES CON LA CLAVE- EL PEREGRINO CON HOTEL Y LA CLAVE

¿PODEMOS TENER UN REPORTE DE TODAS LAS UNIDADES DE NEGOCIOS? me gustaría la agencia y la clave por lo menos la venta de un mes.

de la agencia podemos tener un balance del 2019, con cantidad de pasajeros, que productos se vendieron, ¿qué más datos? TODOS LO QUE PUEDA HACER ESTADISTICAS, PORQUE TENGO QUE HACER LA PARTE ECONOMICA Y DE LIDERAZGO ANTES Y DESPUÉS DE COVID-19

Podemos tener los datos de cantidad de pasajeros que movimos en estudiantil, individuales.

Complejo Iguazú: ventas del restaurant y ver el cambio de menú. eso sí porque fue significativo el tema de la carta, si bien había otro chef la carta era muy variada con muchos ítems, y ahora es todo de minutas, sandwichería, lo más elaborado puede ser un ñoqui.

26.1. ¿DATOS DE RENTABILIDAD? Sí, creo que si, debería preguntar a los chicos de administración.

26.2. ¿CUOTA DE MERCADO? ¿PORCENTAJE QUE ABARCAN?

EN ESTUDIANTIL, es marcado, tenemos posadas y después Iguazú. Iguazú tenemos gran aceptación y localidades muy marcadas como Eldorado, Oberá y Montecarlo, no es que acaparamos toda la provincia en esos viajes a Carlos paz

INTERNACIONAL: vendemos mucho acá y la gente del interior se contacta con nosotros, pero a veces como tenemos agencia de viajes que nos revenden nuestros productos, derivamos la consulta, como estrategia de comercialización, de manera de ayudar a las demás agencias.

¿CUANTAS AGENCIAS ASOCIADAS? Que nos compran 10, 2 en Posadas, San Vicente, Oberá, Puerto Rico

(SE PREGUNTA SOBRE LEYES EN PARAGUAY POR EL HOTEL BOUTIQUE)

Respecto al tema fronterizo, actualmente los paraguayos compran en la agencia de argentina, teniendo una agencia en Paraguay, CLARO POR EL TIPO DE CAMBIO. Claro, antes se daba al revés, los argentinos compraban en la agencia de Paraguay. En ese momento nosotros hacíamos énfasis que teníamos la sucursal en Paraguay, el slogan era “compra en argentina como si estuvieras comprando en Paraguay” y hoy tenemos que apuntar a decirle al paraguayo “Compra en Paraguay como si estuvieras comprando en argentina porque tenemos una sucursal en argentina”

Hoy en día la mayor consulta es del público paraguayo, tenemos un grupo de 10 personas que compró en plena pandemia para ir a Mendoza, porque aparte al Paraguayo le encanta la argentina, el sur argentino.

La visión de Fernando de tener allá la agencia hoy es super positiva.

27. ¿Qué incentivos utilizan con los empleados en contexto Covid-19? ¿Notas descontento? ¿Temor? ¿Mala predisposición?

LA realidad es que está difícil, no es incentivo, pero desde que comenzó covid se estuvo muy pendiente de las necesidades que tenían, de qué manera ayudar mas allá de la parte económica, no se si hablar de un incentivo, creo que no es la palabra, sino que es compromiso con el empleado, fernando desde un principio, estableció eso de no soltarnos, para él fue como que tengo tanta gente que voy a hacer, pero bueno como te decía los chicos entendieron al 100% y obviamente mas allá que no se esta trabajando como se trabaja antes, lo que hicimos fue una reducción horaria, entonces no le acaparamos todo el día, para que ellos puedan tener tiempo para hacer otra cosa.

28. ¿EN GENERAL, PASÓ QUE LOS CHICOS BUSCARON OTRAS COSAS QUE HACER?

SI pusieron emprendimientos propios, una de la chicas que se puso a hacer los budines, que hablamos en un principio, hoy en día se está poniendo su propio emprendimiento en su casa, se compró horno, se compró heladera, se está poniendo en su casa e incluso nos lleva productos de la clave para vender en su propio emprendimiento, entonces al nosotros comprar al por mayor lo que le facilitamos es que se lleve el producto y que nos pague post venta, entonces no tiene que sacar toda la plata, después hay otra chica que se puso un emprendimiento de la masa de chipa, vende la masa y otros chicos se pusieron una especie de mercadito de verduras.

¡TODO LO QUE HABÍA SALIDO EN LA REUNIÓN! sí exactamente, cada uno trató de hacer algo en el tiempo que no estaban acá. el incentivo está y estuvo, lo que se buscó fue una ayuda psicológica, tenían contención emocional, se puso a disposición una psicóloga una psicopedagoga a los que tenían hijos para ayudarlos de alguna manera. si bien un incentivo económico no había, pero tratábamos de ayudarlos desde otro lado. Fernando también puso a disposición su casa para aquellos que no tenían ingreso y no podían pagar el alquiler, porque los sueldos se redujeron.

29. ¿A CUANTO SE REDUJERON SI SE PUEDE SABER?

Al 50% obviamente, cuando podía nos daba un bono.

También cuando se cerró el Complejo Iguazú que trajimos toda la mercadería del complejo, y se les puso a disposición a los empleados, no había plata para darles pero se les dio mercadería

¿FUE BIEN RECEPCIONADO POR LOS CHICOS? SÍ, el mayor porcentaje no tuvo problemas, es cierto que no es fácil y es un poco áspero decirle no te voy a dar lo que estabas recibiendo (porque es la realidad) es chocante decir no, es como la respuesta es que te digan, que voy a pagar la luz con el arroz, pero la verdad que al principio fue medio pesimista, pero por la incertidumbre de no saber que vas a hacer en los próximos meses, como el gobierno va a paliar la situación, que voy a hacer de mi vida, era algo difícil. y sigue siendo difícil.

Fue positivo abrir porque uno al menos tenes la esperanza de que entre alguien y te compre, de hecho, pasó, se vendieron escapadas al interior de la provincia y hubo gente que consultó por lo que estamos vendiendo, pero no en el volumen que nosotros estamos acostumbrados.

Teníamos una tendencia muy buena para el 2020, porque el 2019 fue bueno y este mes apuntábamos que la rompíamos, entonces de eso a la pandemia, fue difícil, fue shock, pero ahora estamos acomodados, cada uno entendió la situación que estamos viviendo. estamos bien.

30. ¿UTILIZARON ALGUNA MEDIDA ECONÓMICA LANZADA EN CONTEXTO DE PANDEMIA NACIONAL?

SÍ, entramos en el ATP, que te da seguridad cuando lo cobras y al otro mes no sabes si entrás, porque esa es la realidad.

ahora estábamos convencidos que podíamos entrar hasta octubre y ahora extendieron hasta el mes de diciembre.

Con respecto a otras medidas hay muchos vacíos, hay muchas cosas que nos dejan en claro, nos ayudaría que el gobierno saque un comunicado y que la población se tranquilice y se tranquilice nuestra actividad, hay mucha gente que compró su viaje, en julio teníamos muchos viajes, grupos, que por suerte no tenemos reclamos, la gente entendió.

pero mucha gente quiere su plata, pero porque por la misma situación, saben que tienen \$60.000 metido en una agencia de viajes y hoy tienen hambre. hoy no hay nada que te diga que no le podes devolver la plata, en ese sentido al ser una agencia de viajes, nosotros somos intermediarios, esa plata está en un hotel, en un restaurant, en una empresa de transporte, avion, bus, lo que sea, para que le podamos devolver al pasajero tenemos que tener un reintegro de todo eso, si no hay que sacar de nuestra plata, pero al no tener ingresos como le damos si no tenemos plata. entonces falta un apoyo en ese sentido. ahora parece que se extendió la moratoria con todo lo que sea AFIP.

Pero estamos esperando porque al día de hoy no hay nada y seguimos acumulando deuda.

31. ¿PROVINCIAL?

A nivel provincial, no tenemos nada, lo único que estamos luchando es que al tener transporte propio y no estar en movimiento, ver la forma de que por ejemplo las patentes de vehículos que están parados no tener que pagar, porque por ejemplo tenemos que hacer algunos formularios en rentas y nos piden que para cobrar algo

tengamos pagado patente, entonces tenemos este primer semestre de los cuales 3 no trabajaste y tuviste los transportes parados, ¿entonces como pagas cuatro cuotas? que son una fortuna, porque de un micro una cuota te sale \$11.000 - \$12.000.

Entonces no te estas moviendo, tenes que pagar igual, nosotros somos proveedores del estado y recibimos el pago post. entonces si hoy nos entra plata es por un pago que teníamos super atrasado del estado. que no podemos recibirlo porque debemos patente.

32. ¿El FONDO DE CRÉDITO PYMES?

Nosotros ahora estamos tratando de entrar en uno que es del cfi a nivel nación, también salió uno a nivel provincial pero lo que tiene el nacional es que es tasa cero, porque la provincia sustenta ese interés, con diferencia del provincial que tiene una tasa de interés del 16% y porque la cantidad de dinero que se podía pedir era mayor

33. ¿ENTONCES HAY UN PROGRAMA ENTRE EL CFI Y NACIÓN Y OTRO ENTRE EL FONDO DE CRÉDITO Y EL CFI?

Sí

Hay 2, porque el de nación salió después de lo que implementó la provincia y tiene diferentes restricciones depende de que si tenes, transporte, agencia, si sos guía, idóneo.

Es a tasa cero, siempre y cuando estés al día con el pago de las cuotas, si te atrasas en una cuota te lo sacan.

34. DATOS:

- CANTIDAD DE EMPLEADOS:
AGENCIA – LA CAVE: 20 PERSONAS APROX.
COMPLEJO IGUAZÚ: 10 APROX.
HOTEL – AGENCIA : 4 AHORA
TRANSPORTE: 2 AHORA
- CIERRE DE LAS ACTIVIDADES POR COVID-19: EL 17 SE SUSPENDEN LOS VIAJES
- VUELTA A LAS ACTIVIDADES POR COVID-19: EL HOTEL EN PARAGUAY, 5 DE JUNIO APROX.
COMPLEJO IGUAZÚ: 17 DE JUNIO
AGENCIA DE VIAJES: 27 DE JULIO
LA CLAVE: 17 DE JULIO
- SLOGAN DE CADA UNIDAD DE NEGOCIOS:
MANDAR MAIL.
- FEEDBACK CON CLIENTES FIELES? SÍ – ESTADISTICAS

¿QUE PROGRAMAS INFORMÁTICOS UTILIZAN?

- APPTOUR
- SISTEMA DE CHEQUERAS PARA ESTUDIANTIL, QUE TAMBIEN ES CHEQUERA DIGITAL
- MAXIREST, SISTEMA GASTRONÓMICO Y ADMINISTRATIVO PARA EL RESTAURANT QUE TAMBIÉN LO USAMOS PARA LA CLAVE
- MANAGER SISTEMA DE RESERVAS PARA EL HOTEL

¿ADMINISTRACIÓN CONTABLE?

NINGUNA. en realidad, estamos haciendo una auditoria, con un chico externo, para unir todas las unidades de negocios en una sola administración, pero primero tenemos que ordenar cada unidad de negocio para poder ponerla en la central y recién ahí decidir por un sistema

¿UTILIZAN TABLERO DE MANDO? NO

35. ¿COMO SE REALIZA LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

¿JERARQUÍA? ¿VERTICAL? ¿HORIZONTAL?

- Vía mail, formal
- Vía whatsapp, informal
- Circulares, las utilizo cuando es algo imperativo, que es obligatorio, no una sugerencia. ejemplo, tuvimos una obra muy grande, yo tenia que hacer el stock de los aparatos electrónicos que teníamos, antes de que pase la pandemia cada uno se llevo las notebooks, celulares y cuando volví no estaba teniendo respuesta, entonces obligue a que me completen el tipo de equipamiento que la empresa le había entregado, adjuntando fotografías, entonces eso va a una especie de declaración jurada donde la empresa le dá el equipamiento para que ellos cumplan con su trabajo a distancia, y cuando dejen de pertenecer a la empresa tienen que devolver.

36. ¿POR EL TRABAJO REMOTO? Sí exacto.

37. ¿ESTA COMUNICACIÓN ES JERÁRQUICA O MAS HORIZONTAL?

En realidad, a mí si me importa, porque no quiero pasar sobre, antes no se hacía eso, si yo pongo a alguien a cargo, me voy a ir sobre esa persona, no con el subalterno de esa persona. ej. en el complejo tengo una persona que está a cargo y el jefe del salón y los mozos, si yo quiero un resumen de resultados, no le voy a preguntar al mozo, le pregunto al que está de turno en la caja o si hay faltante, no recae sobre el mozo, si no sobre el que tiene la administración.

Pero tengo un problema con fernando, él no respeta ninguna jerarquía, él es un problema, pero porque viene de la mano que crecimos tan rápido que no se organizó. Ejemplo, si el me da una tarea a mí y yo le tengo que dar a una persona, él va y le pregunta a esa persona, si yo le dije.

Entre cruza información y tarea, porque si yo le doy una orden, después él va y le da la contraria, no me avisa a mí.

¿Y AHÍ SE GENERA EL RUIDO? Exacto, pasan esas cosas, pero porque él no está acostumbrado a que haya un organigrama, lo estamos mejorando y ayudando, porque o si no boicotea a lo que quiere llegar.

¿ENTONCES EN ESTE MOMENTO LA COMUNICACIÓN ES MAS VERTICAL QUE HORIZONTAL?

Y a veces Fernando utiliza el horizontal.

Mi idea en general es que no haya una autoridad autoritaria, me gusta trabajar en coordinación con los chicos, si necesitan algo, en general nos ponemos un objetivo semanal, yo cada tanto lo que remarco es que tenemos hasta tal fecha para llegar al objetivo, como van con eso, como le puedo ayudar para cumplir, y llegar al punto que veamos, si llegamos, si no, que faltó, esa es mi idea.

Pero es difícil porque estamos empezando con todos ellos, pero es lo que estamos haciendo, poner objetivos, si los cumplimos, si no lo cumplimos, porque, que nos falta, pero tampoco atosigarlos, porque en este momento todo influye, si uno los presiona encima tenemos covid y te dicen, no pero quiero vender y no puedo.

Es como una situación muy especial por la que estamos pasando todos, todo está muy susceptible.

38. ¿UTILIZAN ALGÚN INDICADOR DE DESEMPEÑO?

Estamos haciendo los indicadores de cada área, tenemos, pero no están aplicados. también tenían objetivos, por ejemplo, con los sueldos. ejemplo cubrir tal objetivo, éste va a ser tu beneficio.

Eso se podría ver cuando me pasen del volumen de ventas y los empleados, cual vendía más, etc.

39. ¿QUÉ ACTIVIDAD TE CONSUME LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO, EN EL TRABAJO?

A la resolución de conflictos

¿PODES DESARROLLAR LA IDEA?

SÍ. al haber muchas personas, tenes que tratar de entender todas las campanas y que coexistan en si mismas, y mas cuando no estamos ordenados del todo, no está bien puesto el límite, entonces ahí pasa que se choquen. estas mediando, para todo hay consulta.

no hay patrones definidos hasta donde puede tomar la decisión un empleado. entonces me quita tiempo donde yo puedo ser más productiva, resolviendo estas preguntas de lo que pueden o no pueden hacer, cada uno.

ahora con la pandemia, de nuevo se actualizó todo otra vez, había gente que cumplía una tarea, que hoy tiene una tarea distinta, en otro puesto.

por ahí no conoce bien su función porque estaba en otro puesto, no teníamos un área de recursos humanos, antes no había y ahora la estoy desarrollando, mas allá de todo los papeles tener bien todo ordenado.

si hay algún reclamo que esté todo ordenado, si alguien necesita contención, que se lo pueda contener.

hoy el 100% estoy resolviendo cosas y buscar algún beneficio que nos ayude a paliar esta situación de pandemia.

40. ¿ANTES DEL COVID A QUE LE DEDICABAS MAS TIEMPO?

Antes yo estaba en compras.

41. ENTONCES, EN COVID ASCENDISTE

SÍ para mí, a manera personal es positivo y un desafío porque antes yo estaba en otra área, por supuesto que es más responsabilidad, tenes que estar al 100% todo el tiempo. fernando necesitaba que alguien le ayude, le dé una mano y bueno no podía decir que no.

para mi vamos en un buen camino y por ahí tener esta pausa en la locura, quizás ayude a que nos organicemos y poder seguir con más fuerza.

NECESITO TU MAIL, PARA MANDAR ESTAS PREGUNTAS DE CUOTA DE MERCADO, ORGANIGRAMA, MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES, DATOS DE RENTABILIDAD, VENTAS
gerencia@eljesuita.com.ar

Anexo 2: Encuestas

Encuesta Consumidores en General

La presente encuesta se encuentra enmarcada dentro del trabajo final de Tesis de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Nacional de Misiones, con el objetivo de analizar el movimiento del turismo antes de Pandemia Covid -19 y Durante Covid -19

Instrucciones: Su opinión es importante. La información aquí recopilada resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Se divide en dos periodos de tiempo. Antes de la Pandemia Covid -19 y Durante Pandemia Covid-19.

Antes de Covid -19: al Momento de vacacionar

	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	La mitad del tiempo (50%)	Ocasionalmente (25%)
¿Contrataba Agencia de Viajes?				
Contrató algún servicio con ¿Agencia El Viaje de tu vida?				
Contrató algún servicio con Agencia María & María?				
Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuíta?				
Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?				
Contrató algún servicio con ¿Agencia Guaraní Viajes?				
¿Viajaba al Exterior?				
En su elección ¿era más importante la calidad del servicio por encima del precio?				

En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?				
Compra excursiones en destino				
Elige excursiones amigables con el medio ambiente				
¿Es importante la financiación al momento de la elección?				
Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera				
Es importante el tipo de cambio para su decisión al viajar				
Entra a los sitios webs de las agencias de viajes				

Fuente: Elaboración propia, 2020

PARA EL DESTINO BRASIL:

- PREFIERE TRASLADARSE EN AUTO
- CONTRATAR PAQUETES (INCLUYE BUS IDA Y VUELTA /AVION - HOTELES)
- ¿Qué NO PUEDE FALTAR EN UN HOTEL?
 1. BUENA ATENCIÓN
 2. LIMPIEZA
 3. QUE SEA BARATO
 4. QUE HABLEN SU IDIOMA
 5. VARIEDAD DE ESPECTÁCULOS
 6. QUE SEA TRANQUILO

PARA EL DESTINO ESTUDIANTIL:

	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	La mitad del tiempo (50%)	Ocasionalmente (25%)
¿Contrataba Agencia de Viajes?				
En su elección ¿era más importante la calidad del servicio por encima del precio?				
¿Es importante que el plantel sea joven?				
Compra excursiones en destino				
Elige excursiones amigables con el medio ambiente				
¿Es importante la financiación al momento de la elección?				
Se decide viajar con una empresa en gran medida ¿Por los influencers?				

Fuente: Elaboración propia, 2020

DURANTE COVID- 19:

	Siempre (100%)	Frecuentemente (75%)	La mitad del tiempo (50%)	Ocasionalmente (25%)
¿Contrata Agencia de Viajes?				
Contrató algún servicio de turismo interno con ¿Agencia El Viaje de tu vida?				
Contrató algún servicio con Agencia María & María?				

Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuita?				
Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?				
Contrató algún servicio con ¿Agencia Guaraní Viajes?				
En su elección ¿Es importante la utilización de los programas nacionales como los reintegros del 50%?				
En su elección ¿Es importante la utilización de los programas Provinciales como Ahora Turismo?				
En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?				
Compra excursiones en destino				
¿Es importante la financiación al momento de la elección?				
Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera				
¿Compró a través de apps?				
Es importante el tipo de cambio para su decisión al viajar				

Entra a los sitios webs de las agencias de viajes				
Facebook y/o Instagram con que frecuencia ayudan a decidir destino?				
¿Sigue a influencers locales?				
¿Visita La Clave – Sabores del Mundo?				

Fuente: Elaboración propia, 2020

- a) Sí visita La Clave del Mundo:
 - ¿Qué productos compra?..... ¿Por qué?.....
 - ¿La atención fue cordial?
- b) ¿Cuál es su app preferida para la compra de paquetes turísticos?
- c) ¿Que influencers locales sigue en las redes sociales?

SUGERENCIAS/ COMENTARIOS

ENCUESTA A EMPLEADOS

La presente encuesta se encuentra enmarcada dentro del trabajo final de Tesis de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Nacional de Misiones, con el objetivo de analizar el Liderazgo del dueño de una Agencia de Viajes y su incidencia en el entorno, basado en el Liderazgo del Océano Azul. El carácter de la encuesta es anónimo y con fines académicos.

Instrucciones: Su opinión es importante para tratar de establecer el tipo de Liderazgo. La información aquí recopilada resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor, califique el desempeño del jefe teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones:

4= MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR AGREGADO; 3= MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR AGREGADO 2= POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR AGREGADO ; 1= NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR AGREGADO

¡MUCHAS GRACIAS!

- a) Establecer

- Que actividades (antes de pandemia) cree ud. que el Dueño de la Empresa le dedicaba mucho tiempo y a su vez aportaba poco valor a la Empresa.
 1. Hacer responsables de un Proyecto a más de 1 persona
 2. Resolver problemas Operacionales
 3. Imponer formas establecidas de hacer las cosas
 4. Ocuparse de temas administrativos
 5. Contestar correos
 6. Realizar reuniones
 7. Comunicar la visión de la empresa
 8. Motivar
 9. Análisis de Futuras tendencias turísticas
 10. Eliminar obstáculos burocráticos
 11. Cultivar la empatía
- Que actividades (En de pandemia) cree ud. que el Dueño de la Empresa le dedica poco tiempo y a la vez aporta mucho valor a la empresa
 1. Realizar reuniones
 2. Comunicar la visión de la empresa
 3. Motivar
 4. Crear estrategias de cara a la nueva normalidad turística
 5. Explicar las estrategias
 6. análisis de Futuras tendencias turísticas
 7. Eliminar obstáculos burocráticos
 8. Cultivar la empatía
 9. Elaborar la agenda de cambio
- Califique al Dueño de la empresa según la siguiente calificación:

4= ALTA; 3= BUENA 2= POCA; 1= INSUFICIENTE

Evaluación de desempeño del jefe	4	3	2	1
¿Es ágil en la respuesta a las circunstancias?				
¿Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales?				
¿Se posiciona como líder?				
¿Promueve la eficacia del grupo?				
¿Transmite energía al grupo ?				
¿Asume su compromiso por encima de sus intereses propios?				
¿Colabora y coopera con los demás fortaleciendo el espíritu de equipo?				
¿Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas?				
¿Organiza el trabajo y maneja adecuadamente los tiempos?				
¿Presenta soluciones nuevas y diferentes a los problemas o situaciones?				
¿Realiza acuerdos satisfactorios para todos?				

¿Favorece la creatividad?				
¿Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas?				

Fuente: Elaboración propia, 2020

- ¿Le pareció Justo el Proceso por el cual nace “La Clave – Sabores del Mundo”?

SI – NO

¿Porqué? _____

- Mencione ¿qué tipo de liderazgo lo motivó en algún momento de su vida? (diferente al ámbito laboral actual, puede ser del ámbito deportivo, profesor, familiar, etc)

- Liste 5 acciones o momentos donde se sintió motivado.

ENCUESTA A INFLUENCER

La presente encuesta se encuentra enmarcada dentro del trabajo final de Tesis de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Nacional de Misiones, con el objetivo de analizar el espíritu emprendedor de una Agencia de Viajes y su incidencia en el entorno, basado en el Liderazgo del Océano Azul. El carácter de la encuesta es anónimo y con fines académicos.

Instrucciones: Su opinión es importante para tratar de establecer la creatividad emprendedora. La información aquí recopilada resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor, conteste teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones:

4= MUCHO; 3= MEDIO 2= POCO; 1= NADA

¡MUCHAS GRACIAS!

- Uso de redes Sociales:

	4	3	2	1
FACEBOOK				

INSTAGRAM				
WHATSAPP				
MAILING				
OTROS				

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Cuál de las redes anteriormente nombradas le trae más seguidores

	4	3	2	1
FACEBOOK				
INSTAGRAM				
WHATSAPP				
MAILING				
OTROS				

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Mencione ¿qué tipo de liderazgo lo motivó en algún momento de su vida?
(diferente al ámbito laboral actual, puede ser del ámbito deportivo, profesor, familiar, etc)

- Liste 5 acciones o momentos donde se sintió motivado.
- ¿Como surge ANTI-SIESTA?
- Nace en Plena Pandemia?
SI
NO
- ¿Otras personas contribuyeron para la creación del emprendimiento ? NO - SI
- ¿Quien? Quienes? -

- ¿ Que tan satisfecho estas con tus logros?

ENCUESTA A EMPRENDEDORAS

La presente encuesta se encuentra enmarcada dentro del trabajo final de Tesis de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Nacional de Misiones, con el objetivo de analizar el espíritu emprendedor de una Agencia de Viajes y su incidencia en el entorno, basado en el Liderazgo del Océano Azul. El carácter de la encuesta es anónimo y con fines académicos.

Instrucciones: Su opinión es importante para tratar de establecer la creatividad emprendedora. La información aquí recopilada resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor, conteste teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones:

4= MUCHO; 3= MEDIO 2= POCO; 1= NADA

¡MUCHAS GRACIAS!

- ¿Nace su emprendimiento en época de Pandemia?
SI
NO . ¿Cuándo nace?
- Otras personas contribuyeron para la creación del emprendimiento surgiera? NO -
SI
- ¿Quien? Quienes? -

- Uso de redes Sociales:

	4	3	2	1
FACEBOOK				
INSTAGRAM				
WHATSAPP				
MAILING				
OTROS				

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Cual de las redes anteriormente nombradas le trae más clientes

	4	3	2	1
FACEBOOK				
INSTAGRAM				
WHATSAPP				
MAILING				

OTROS				
-------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2020

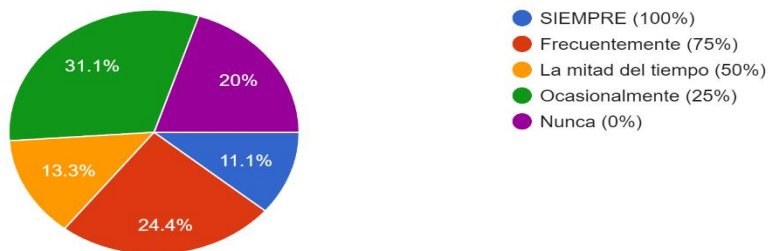
- Mencione ¿qué tipo de liderazgo lo motivó en algún momento de su vida? (diferente al ámbito laboral actual, puede ser del ámbito deportivo, profesor, familiar, etc)

- Liste 5 acciones o momentos donde se sintió motivado.

RESULTADOS ENCUESTA CONSUMIDORES

Gráfico N° 26: Resultados Encuesta Consumidores

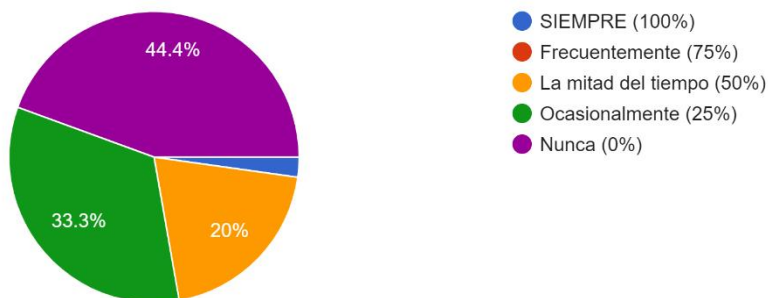
¿Contrataba Agencia de Viajes?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 27

Contrató algún servicio con ¿Agencia El Viaje de tu vida?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 28

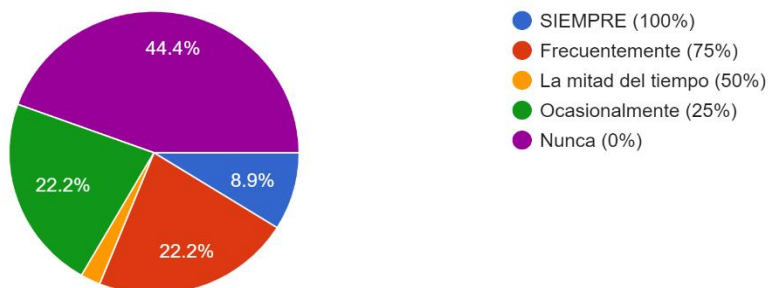
Contrató algún servicio con ¿Agencia María & María?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 29

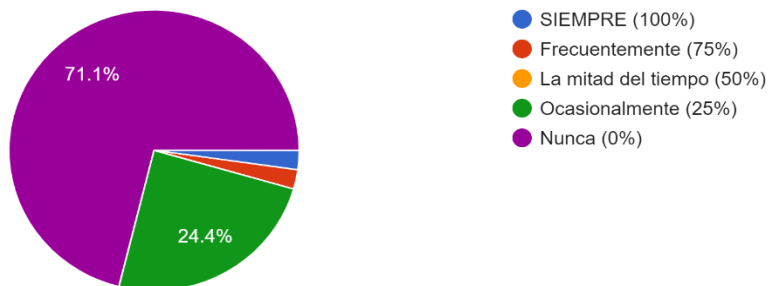
Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuíta?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 30

Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 31

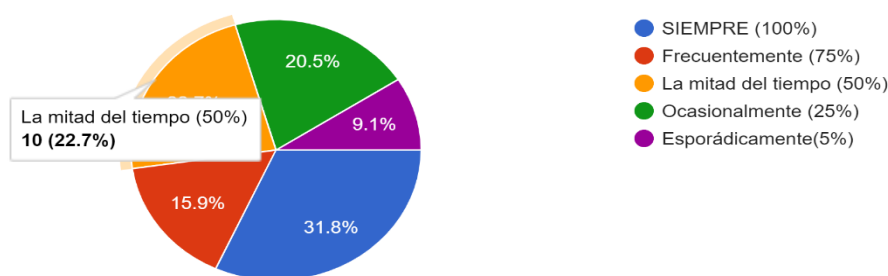
Contrató algún servicio con ¿Agencia Guarani Viajes?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 32

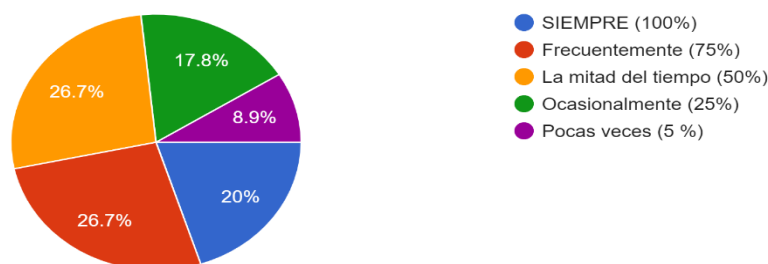
¿Viajaba al Exterior?
44 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 33

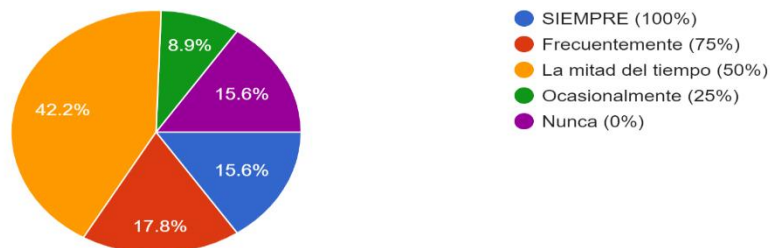
En su elección ¿era más importante la calidad del servicio por encima del precio?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 34

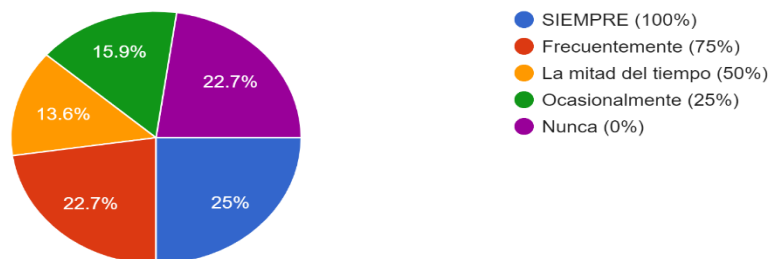
En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 35

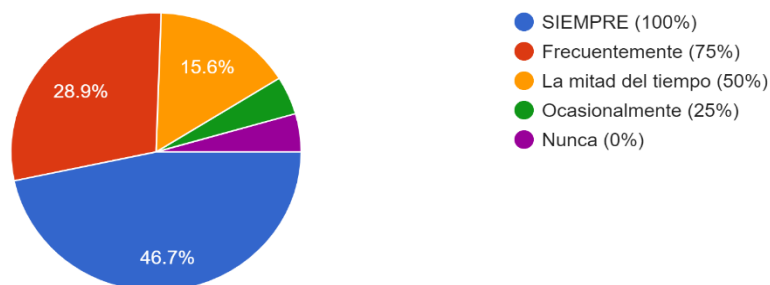
Compra excursiones en destino
44 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 36

Elige excursiones amigables con el medio ambiente
45 respuestas

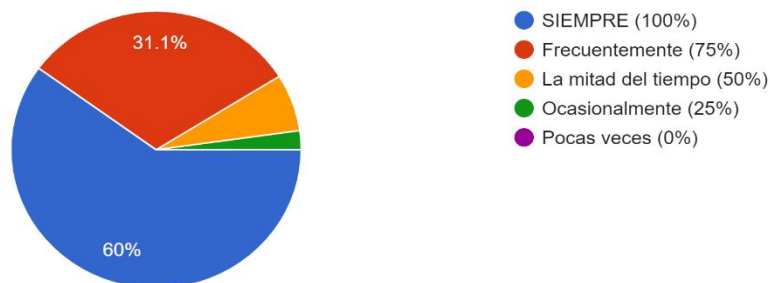


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 37

¿Es importante la financiación al momento de la elección?

45 respuestas

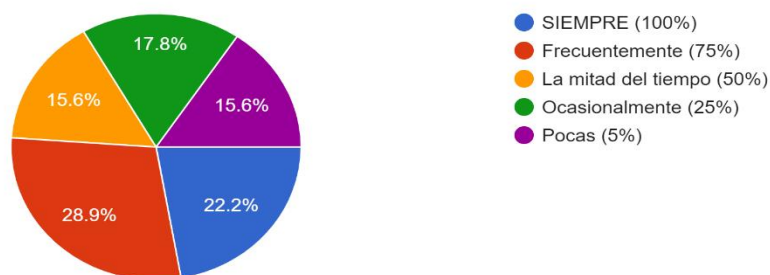


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 38

¿Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera?

45 respuestas

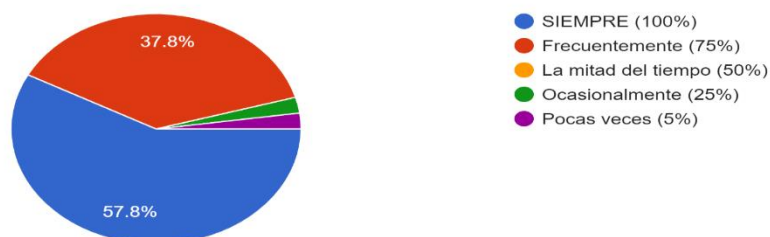


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 39

¿Es importante el tipo de cambio para su decisión al viajar?

45 respuestas

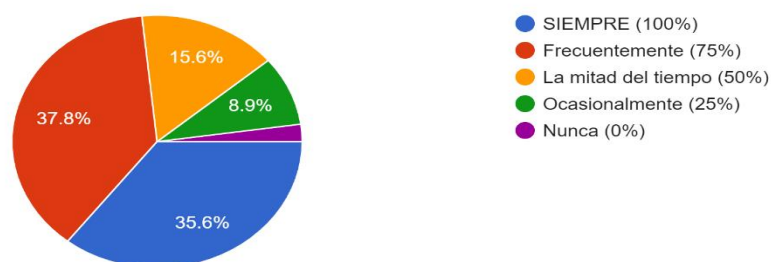


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 40

¿Entra a los sitios webs de las agencias de viajes ?

45 respuestas

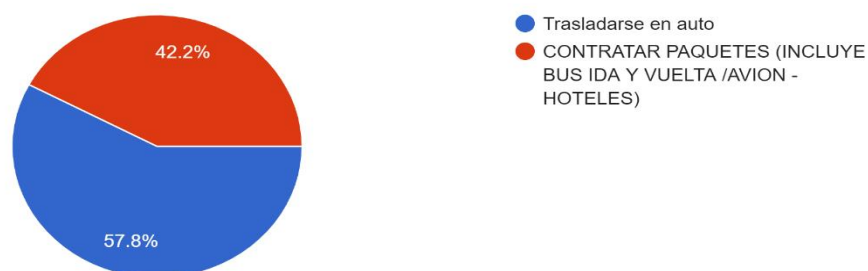


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 41

Para el Destino Brasil: Prefiere

45 respuestas

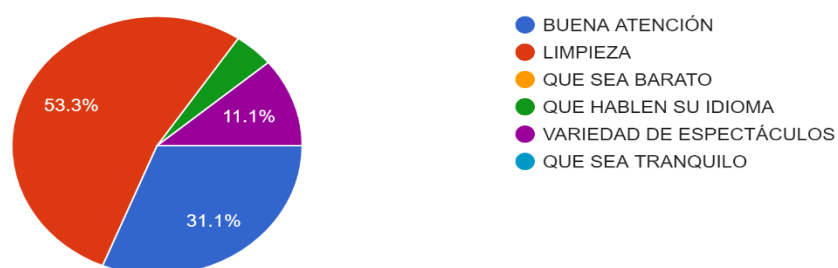


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 42

¿Qué NO PUEDE FALTAR EN UN HOTEL?

45 respuestas



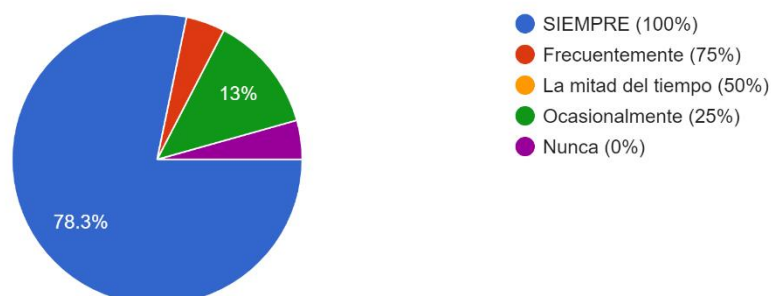
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Antes de Pandemia Covid -19 : Turismo Estudiantil

Gráfico N° 43

¿Contrataba Agencia de Viajes?

23 respuestas

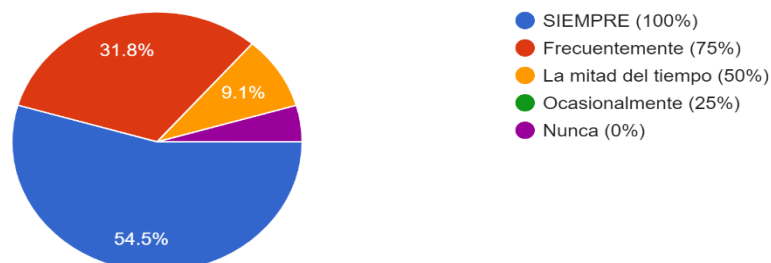


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 44

En su elección ¿era más importante la calidad del servicio por encima del precio?

22 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 45

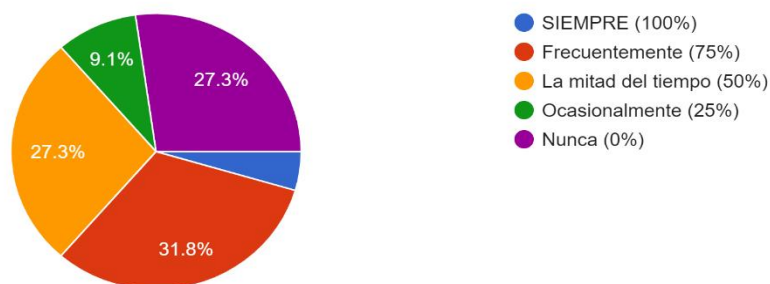
¿Es importante que el plantel sea joven?
22 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 46

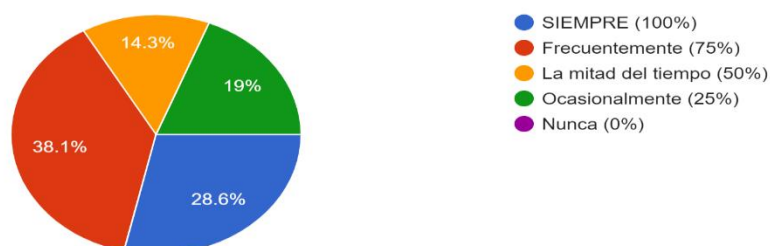
¿Compra excursiones en destino ?
22 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 47

¿Elige excursiones amigables con el medio ambiente?
21 respuestas

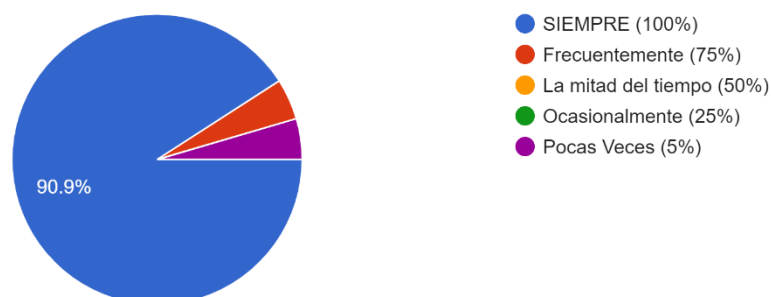


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 48

¿Es importante la financiación al momento de la elección?

22 respuestas

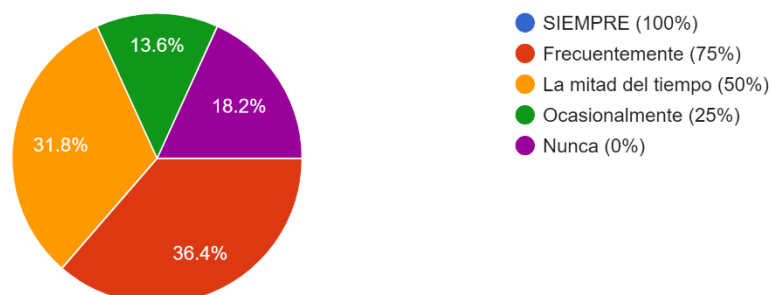


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 49

Se decide viajar con una empresa en gran medida ¿Por los influencers?

22 respuestas



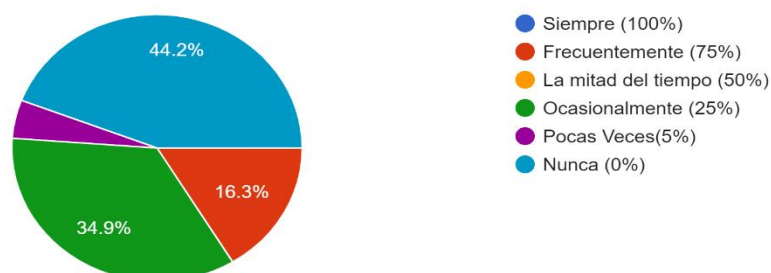
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Durante Pandemia Covid -19

Gráfico N° 50

¿Contrata Agencia de Viajes?

43 respuestas

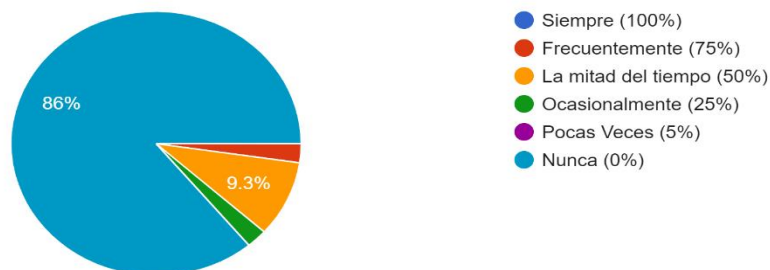


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 51

Contrató algún servicio de turismo interno con ¿Agencia El Viaje de tu vida?

43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 52

Contrató algún servicio con ¿Agencia María & María?

43 respuestas

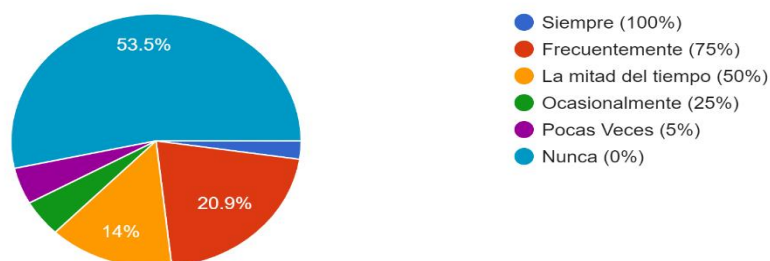


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 53

Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuita?

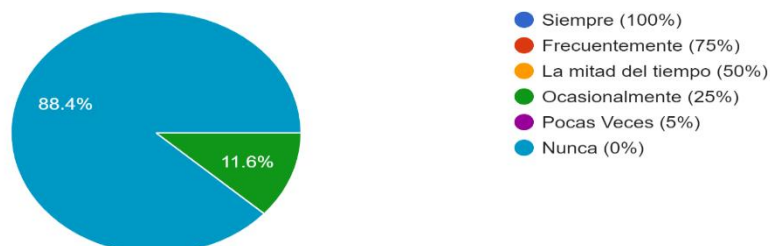
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 54

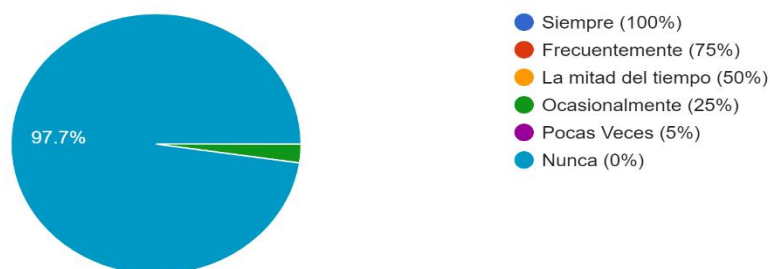
Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 55

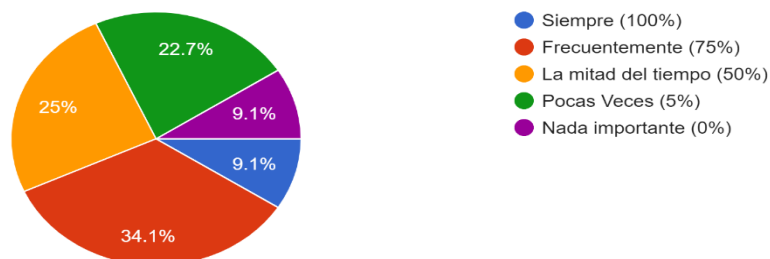
Contrató algún servicio con ¿Agencia Guaraní Viajes?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 56

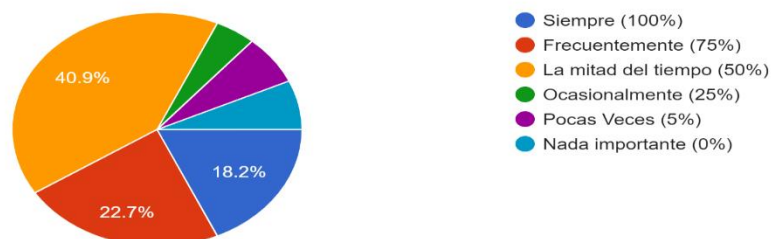
En su elección ¿Es importante la utilización de los programas nacionales como Pre -Viaje con reintegros del 50%?
44 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 57

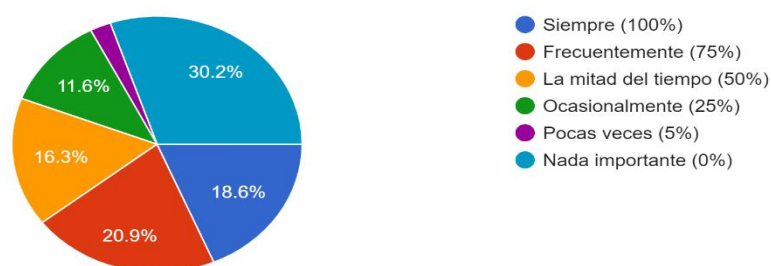
En su elección ¿Es importante la utilización de los programas Provinciales como Ahora Turismo?
44 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 58

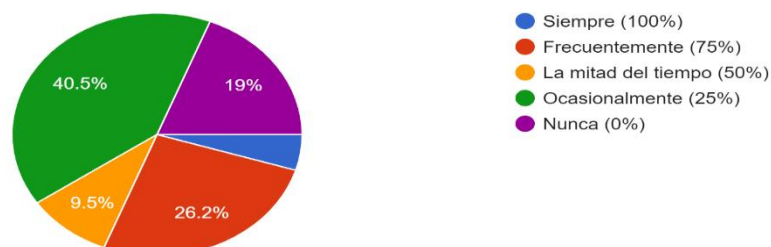
En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 59

¿Compra excursiones en destino ?
42 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 60

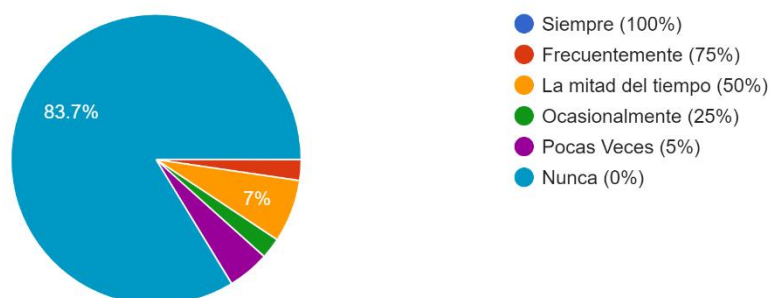
¿Es importante la financiación al momento de la elección?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 61

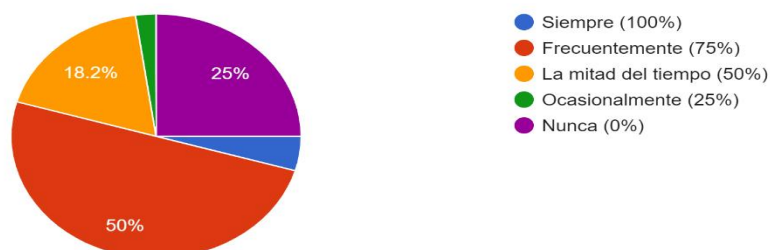
¿Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 62

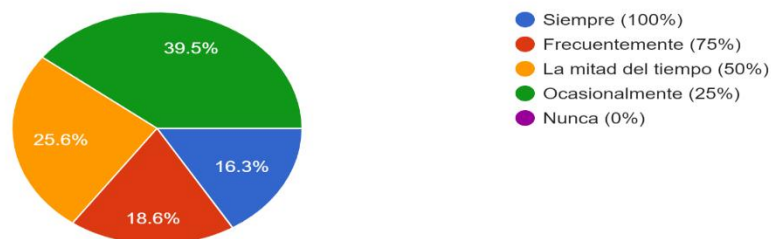
¿Compró a través de apps?
44 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 63

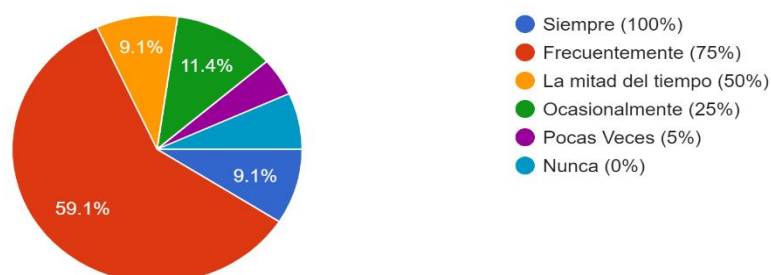
¿Es importante el tipo de cambio para su decisión al viajar?
43 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 64

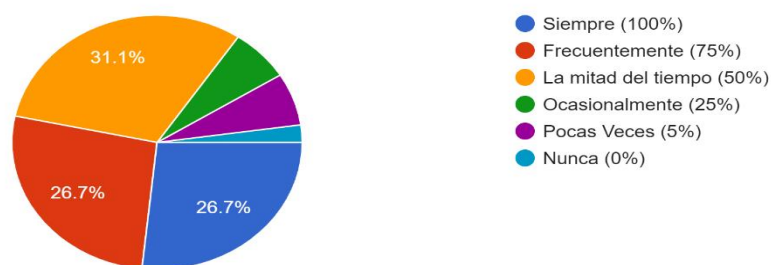
¿Entra a los sitios webs de las agencias de viajes?
44 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 65

Facebook y/o Instagram ¿Con que frecuencia ayudan a decidir destino?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 66

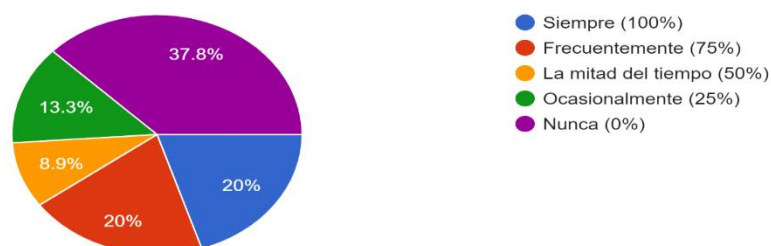
¿Sigue a influencers locales?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 67

¿Visita La Clave – Sabores del Mundo?
45 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Picadas, cervezas

café, budines, conservas

regalos Empresariales

chocolates de Bariloche

Blends de te, café colombiano, chocolates Bariloche, gin cubano, velas aromáticas,

picadas, vinos

Velas aromáticas, chocolates, gin cubano, tequila

bebidas

Dulce de Leche, Conservas, blends, budines

solo porción de budín

Productos de emprendedores locales, como conservas, especias, blends

café, blend, chocolates, bebidas alcohólicas

chocolates de Bariloche y chocolates fit

combos empresariales

blends, especias y picadas

el desayuno

café, chocolates, blends, promociones, regalos empresariales

Picadas, vela aromáticas, café, blends, gin cubano, dulce de leche sin gluten, chocolates de Bariloche..etc

café, picadas, regalos empresariales

café de Starbucks y de Colombia

conservas, dulce de leche sin azucar, desayunos

muchos

café de Starbucks

Café- blends-velas aromáticas

cervezas

Mi desayuno antes de trabajar

Picadas - blend de flores para mate ,café , chocolates , entre otras cosas

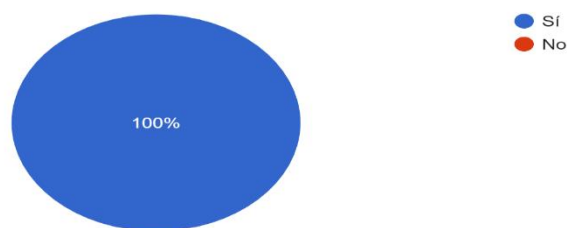
vela aromáticas, vinos, blends. fiambres, regalos empresariales

¿Por qué?27 respuestas

- Los productos son de buena calidad
- Porque están más cerca los productos que compraba cuando viajaba
- Son productos exclusivos
- Me recuerda mi viaje del 2018
- El café xq es de Colombia, los bienes xq son de emprendedores del interior, básicamente xq consumía en los viajes
- A veces compraba esos presentes cuando volvía de viaje
- Porque no encuentro en otro lugar lo que quiero
- Calidad del producto y buena atención
- porque me gusta

Gráfico N° 68

La atención ¿Fue cordial?
27 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

¿Cuál es su app preferida para la compra de paquetes turísticos? 35 respuestas

- Booking
- Despegar
- Ninguno
- Booking
- Ninguna
- No tengo
- Booking- despegar
- No tengo preferidos
- Booking - despegar- hoteles
- Sin preferencia
- Despegar
- Booking, tripadvisor, despegar
- Despegar.com
- Booking, pagina de las agencias
- Booking, despegar, tripadvisor, de hoteles y paginas de internet
- Booking, despegar, las paginas oficiales de las aerolíneas o agencias de turismo
- Booking, despegar, la pagina de las agencias, hoteles directamente, etc
- Despegar
- Despegar, de hoteles
- Despegar, trip, airborn
- Hoteles.com
- Booking , despegar, tripadvisor

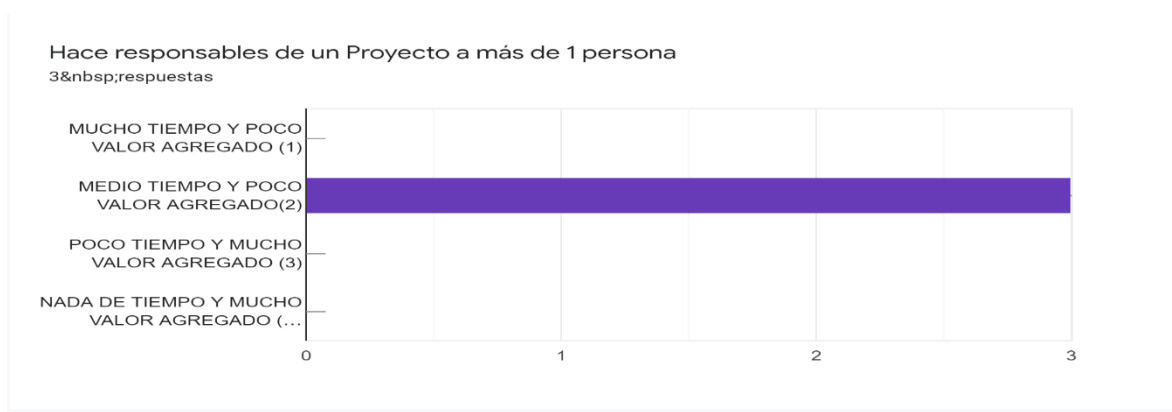
¿Que influencers locales sigue en las redes sociales?30 respuestas

- Ninguno
- Ninguno
- Anto Ramirez, Giselle Keller, Francesco Magri, Indio Banchi
- Jessica Noel, Francesco Magrin
- Daniela Ibarra, Alejandro Uriarte, Barbara Crowner, Marlene Butok
- Jesica noel, Ezequiel gonzalez, Bárbara crowner,
- Indio Bianchi, Giselle Keller, Barbara Crowner
- Anto Ramirez, Ezequiel Gonzalez, Jesica Noel
- Belen Fernandez, Marlene Butok, Indio Bianchi
- Ezequiel Gonzalez, Passalacqua, Herrera, Belen de Multimedios, Ale Uriarte

RESULTADO ENCUESTA A EMPLEADOS

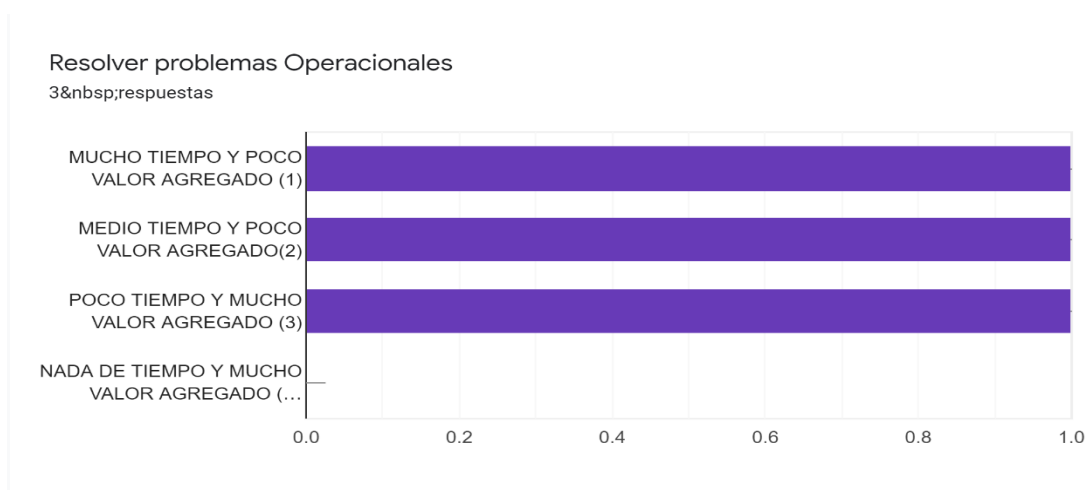
Antes de Pandemia:

Gráfico N° 69: Resultado Encuesta a Empleados



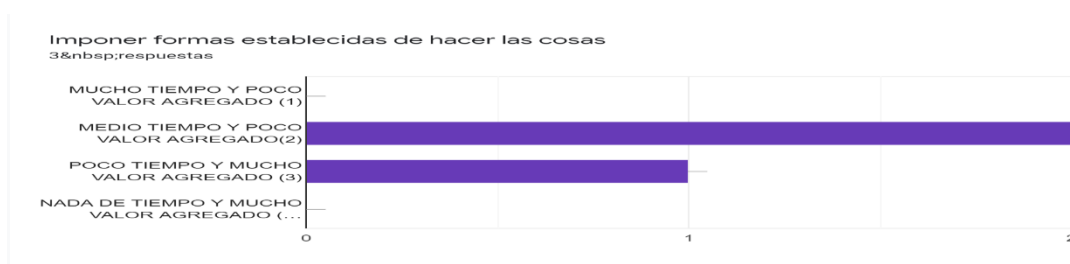
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 70



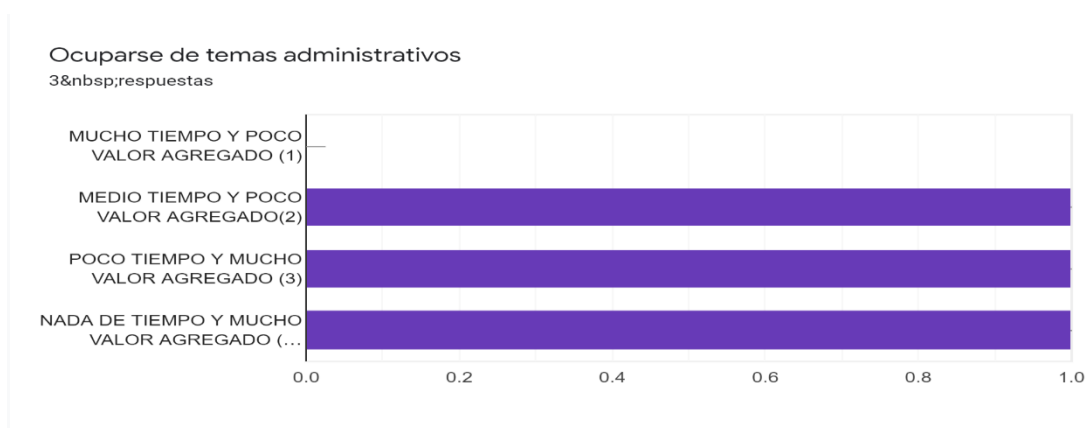
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 71



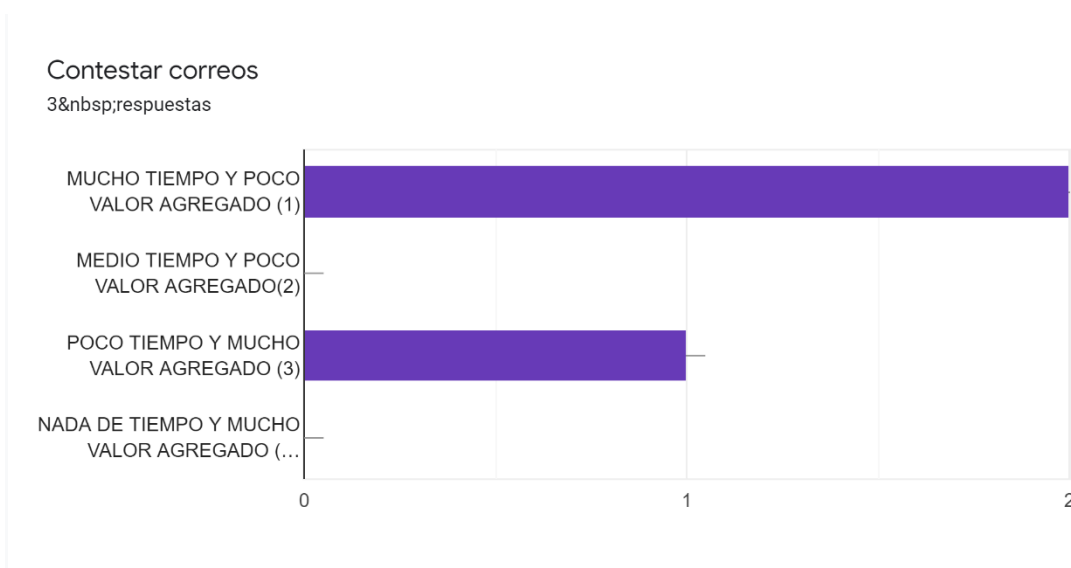
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 72



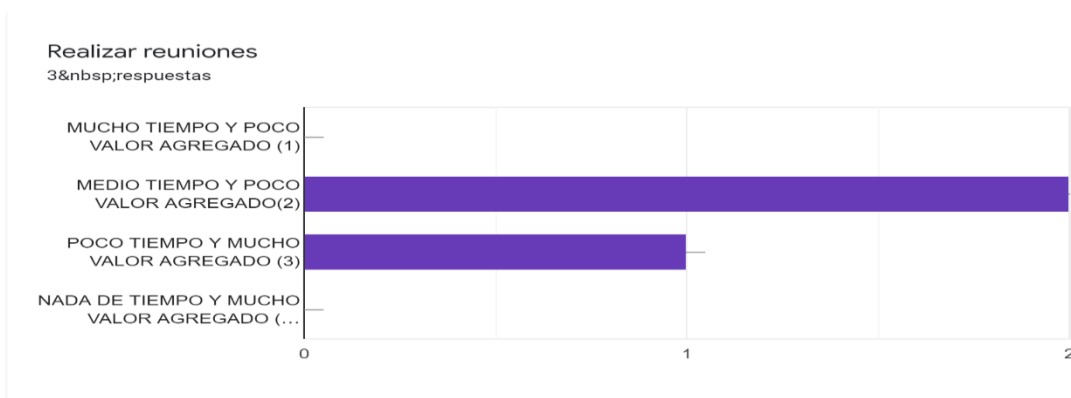
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 73



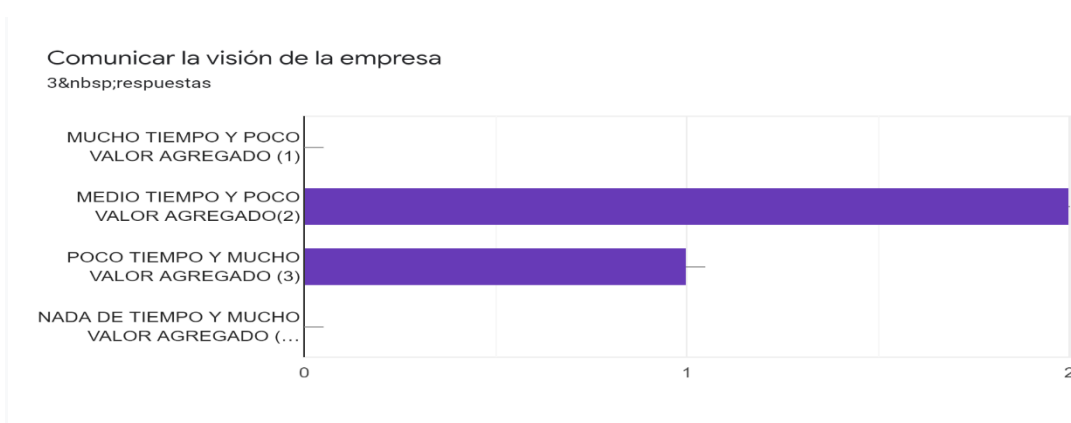
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 74



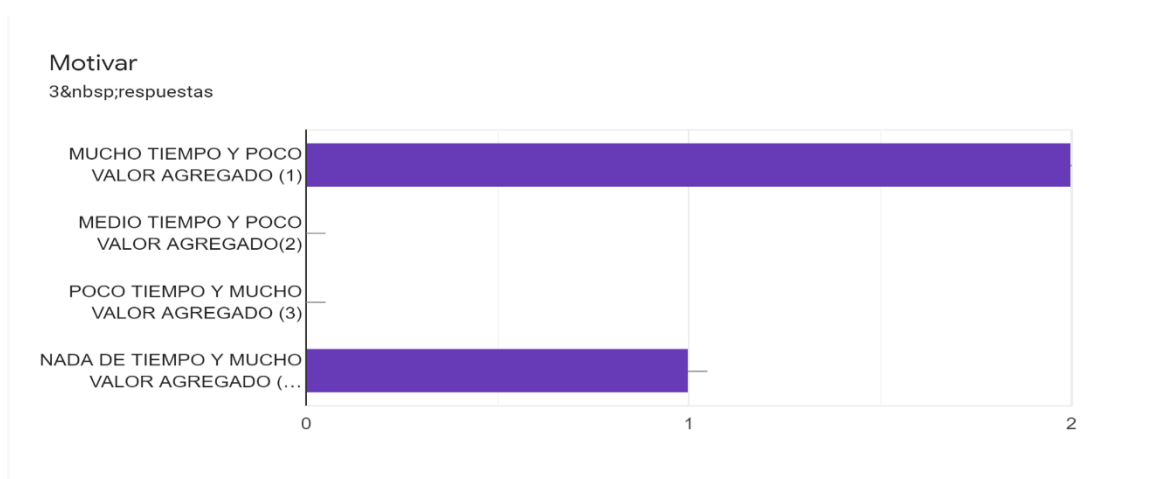
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 75



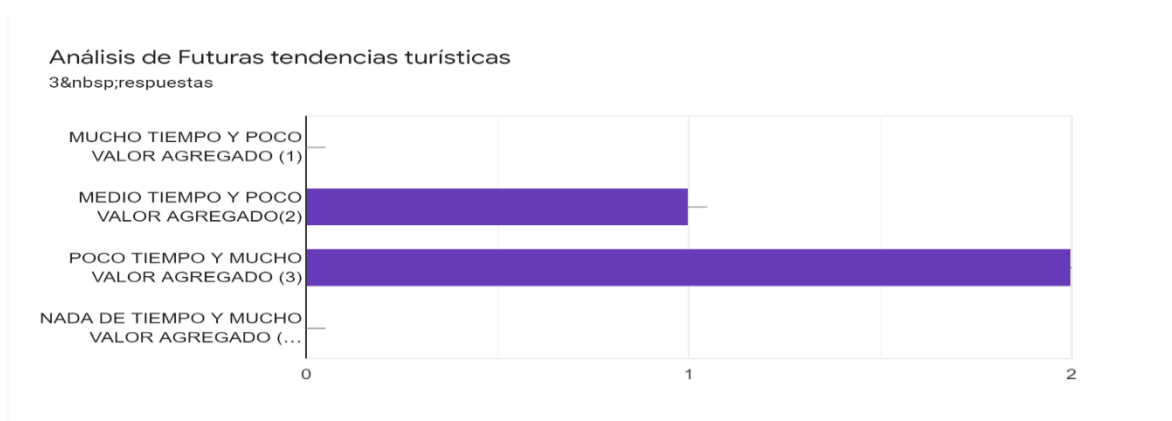
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 76



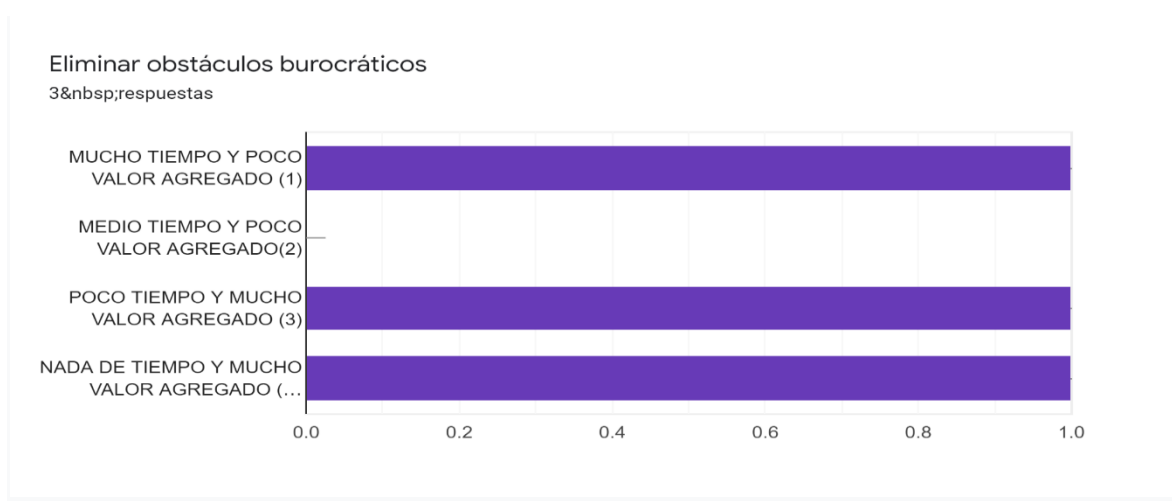
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 77



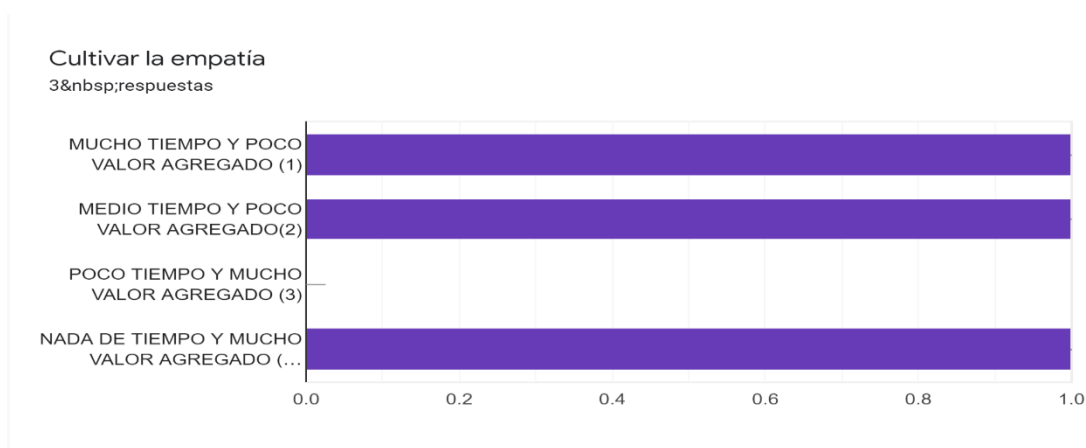
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 78



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

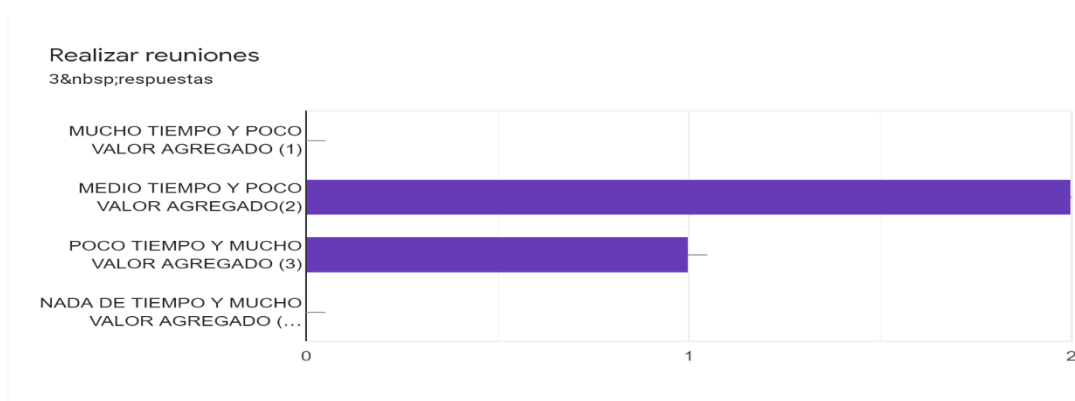
Gráfico N° 79



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

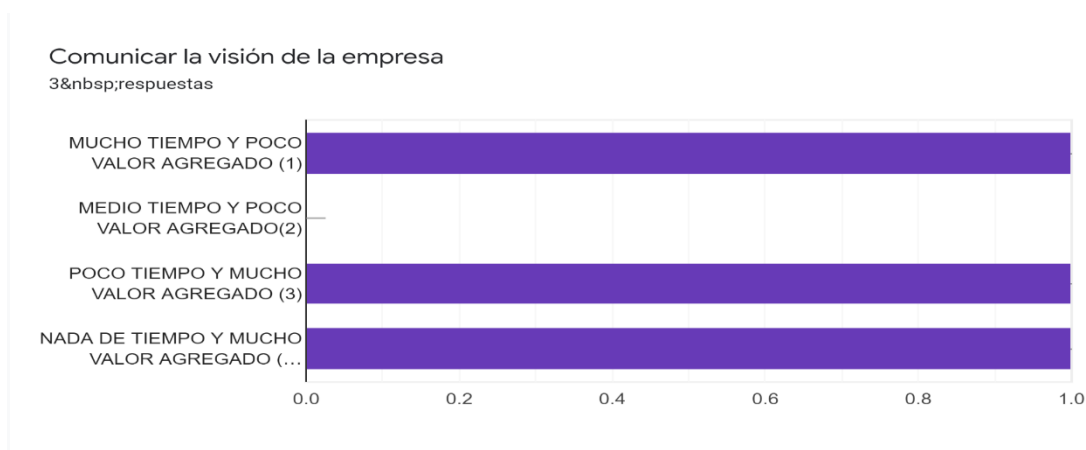
Durante covid19

Gráfico N° 80



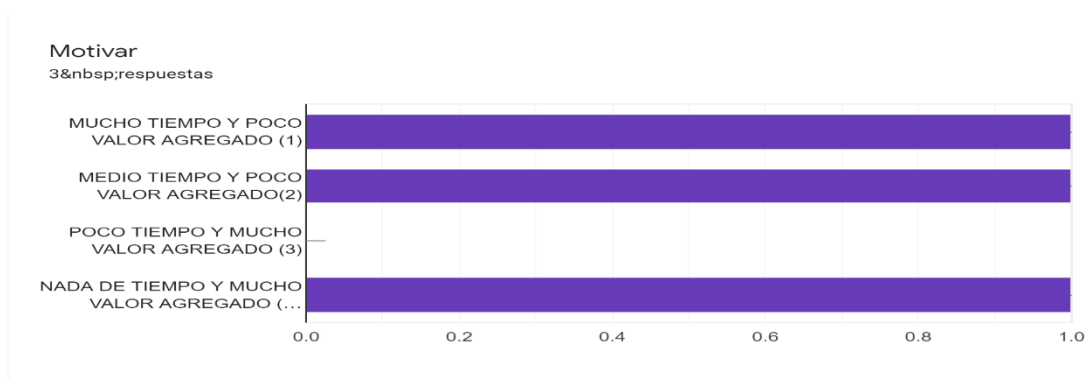
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 81



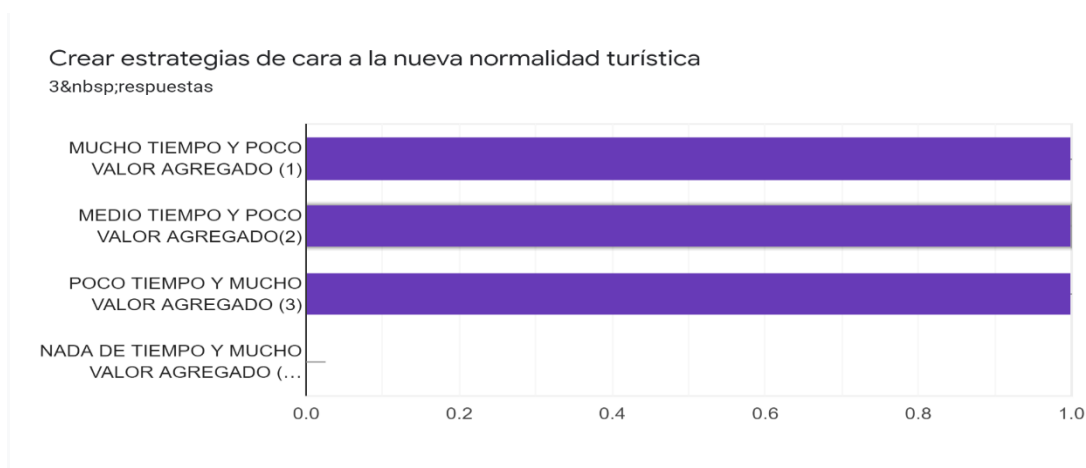
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 82



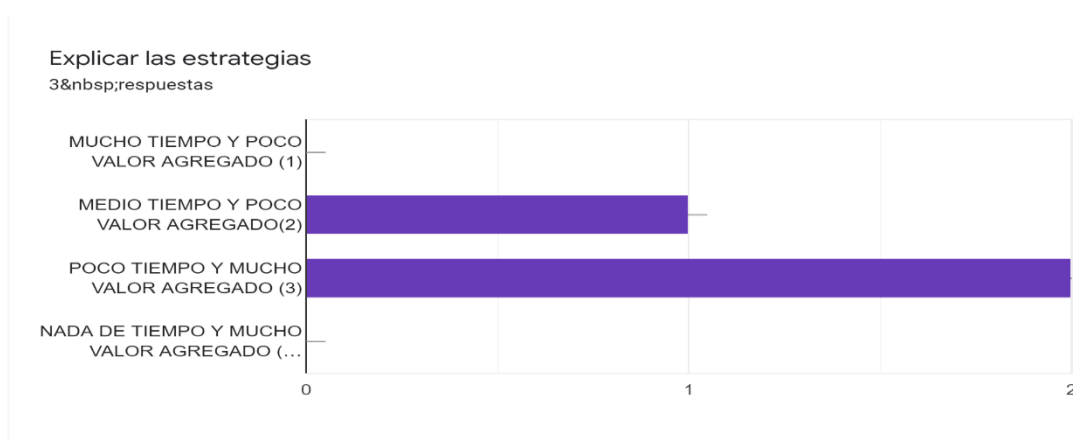
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 83



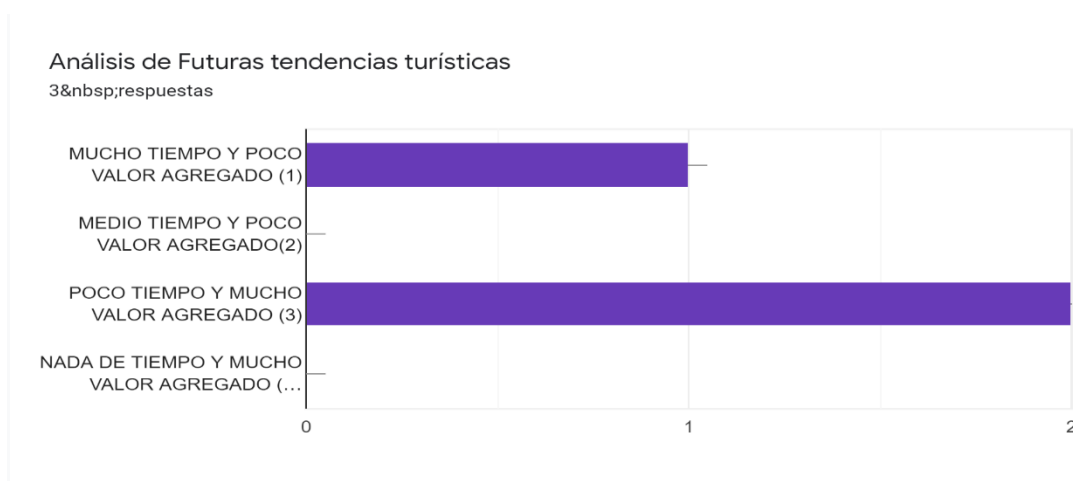
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 84



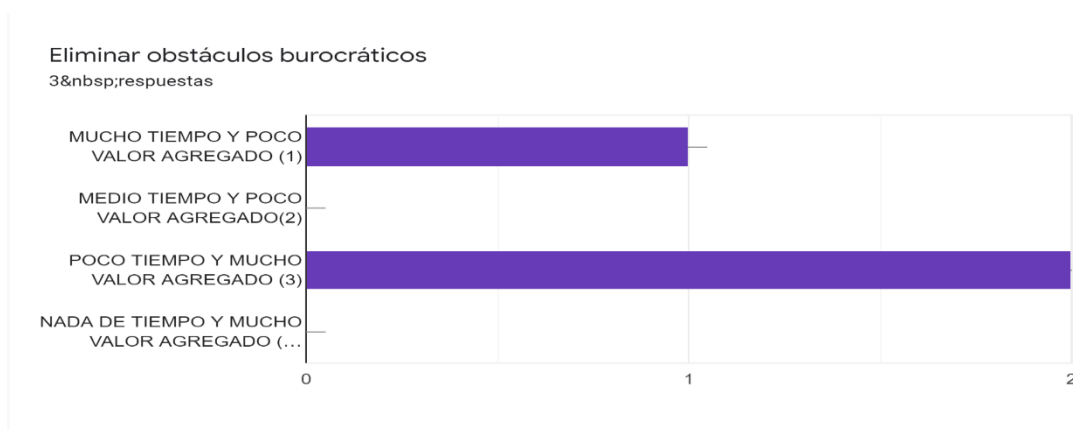
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N°85



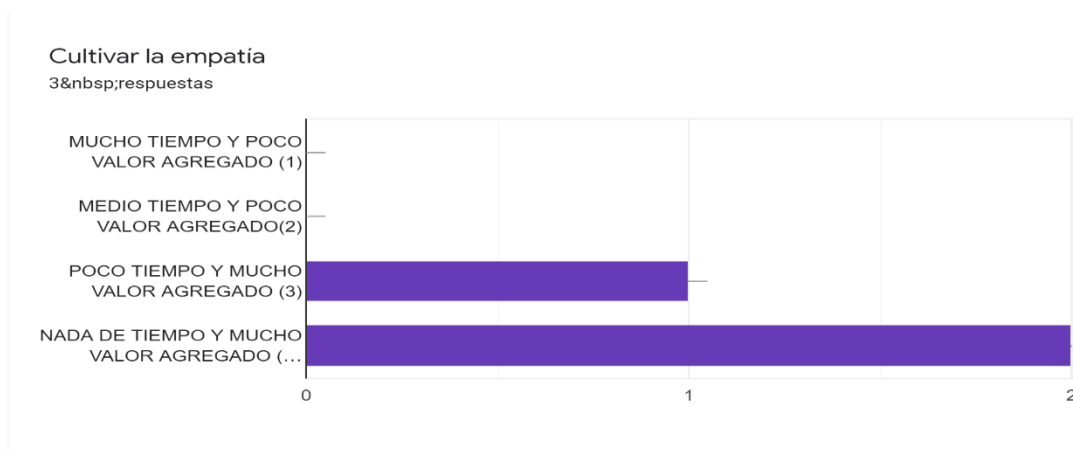
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 86



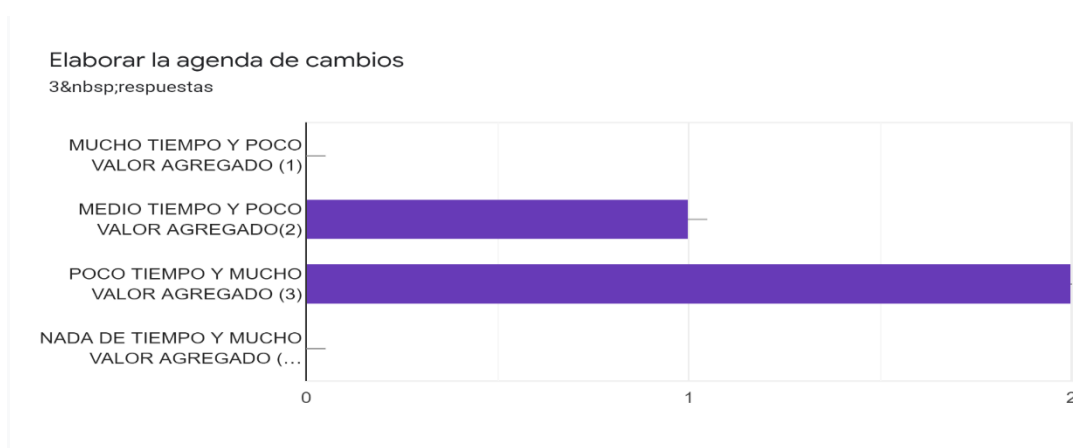
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 87



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

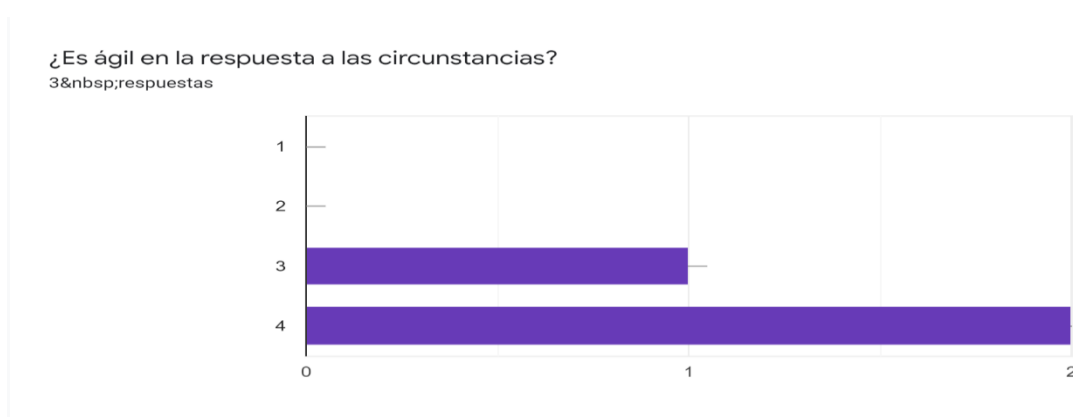
Gráfico N° 88



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

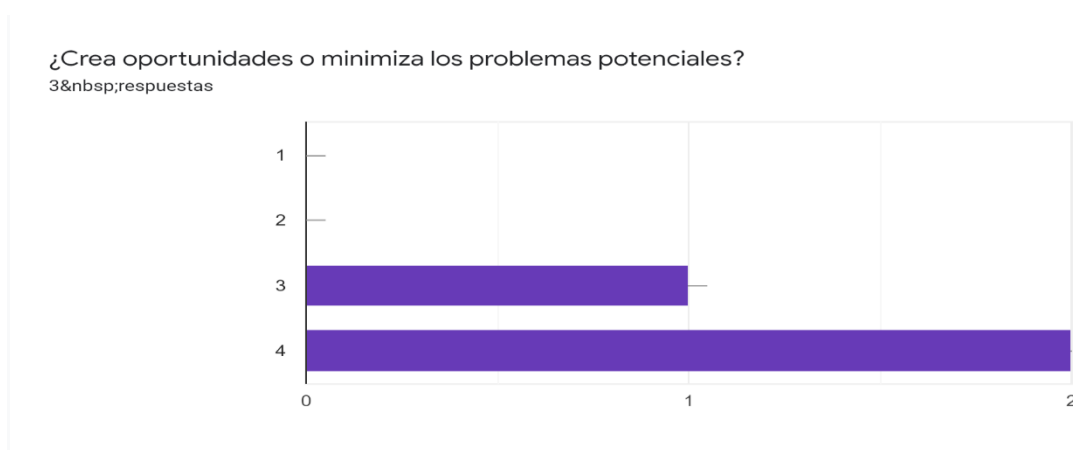
Gráfico N° 89

Califique al Dueño de la empresa según la siguiente calificación:



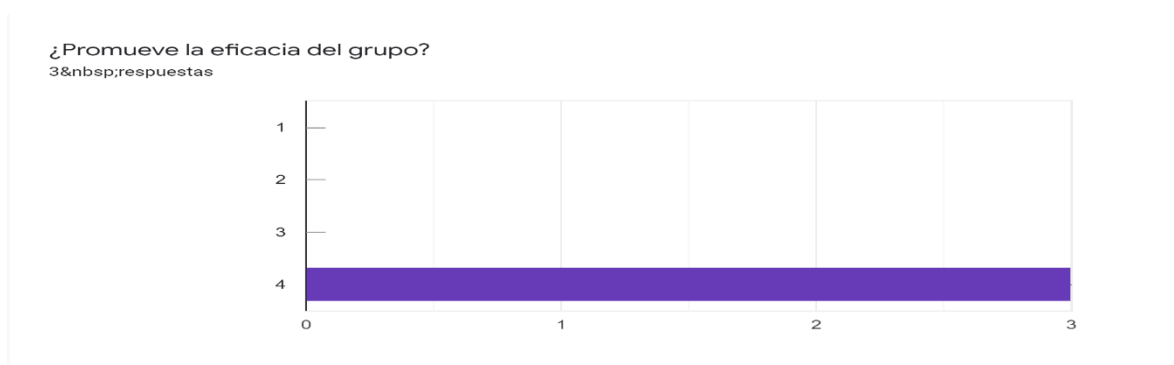
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 90



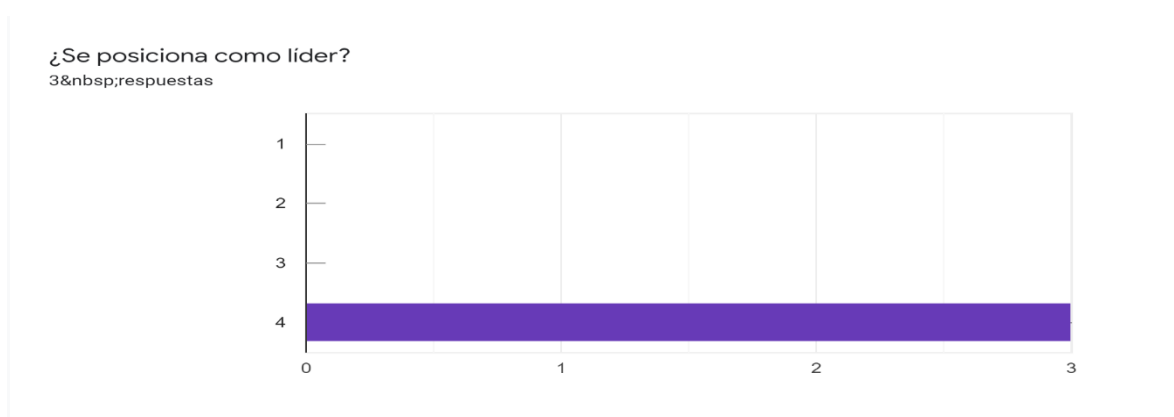
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 91



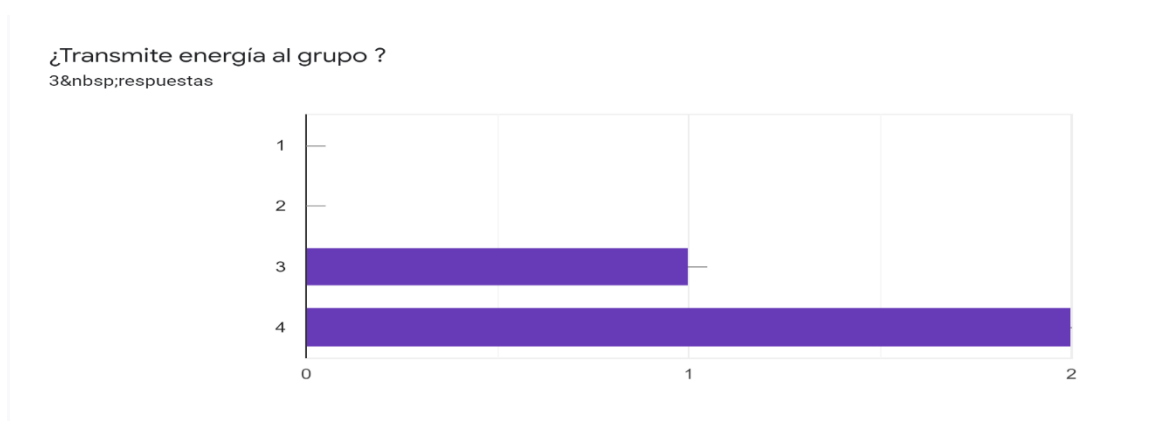
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 92



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

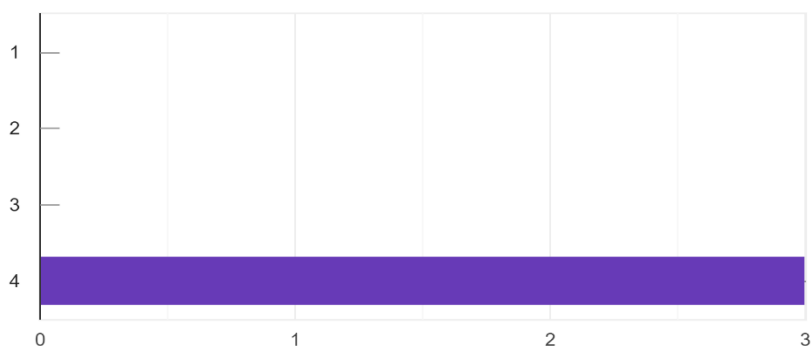
Gráfico N° 93



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 94

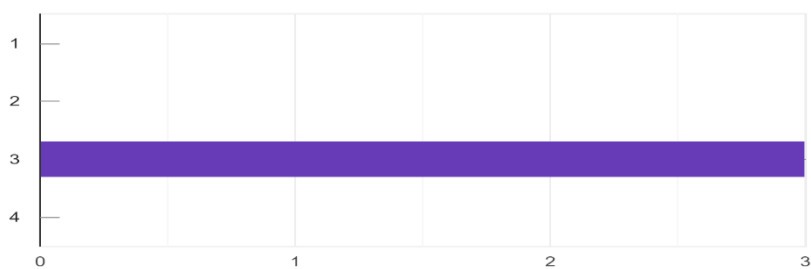
¿Colabora y coopera con los demás fortaleciendo el espíritu de equipo?
3 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 95

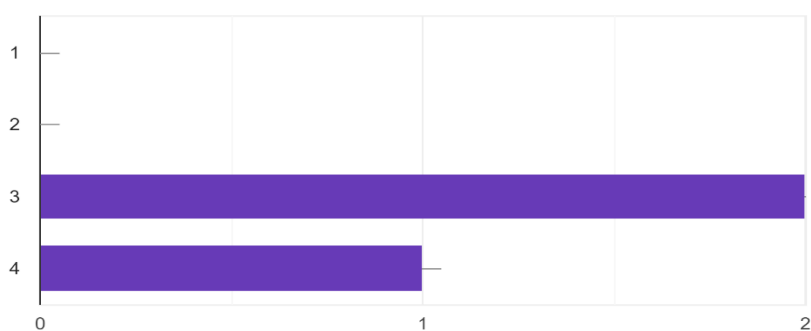
¿Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas?
3 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

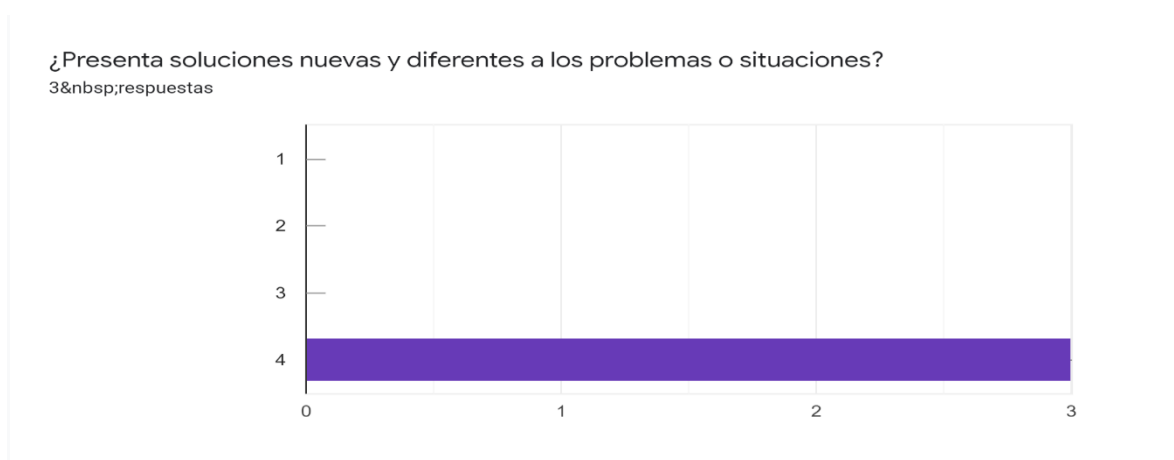
Gráfico N° 96

¿Organiza el trabajo y maneja adecuadamente los tiempos?
3 respuestas



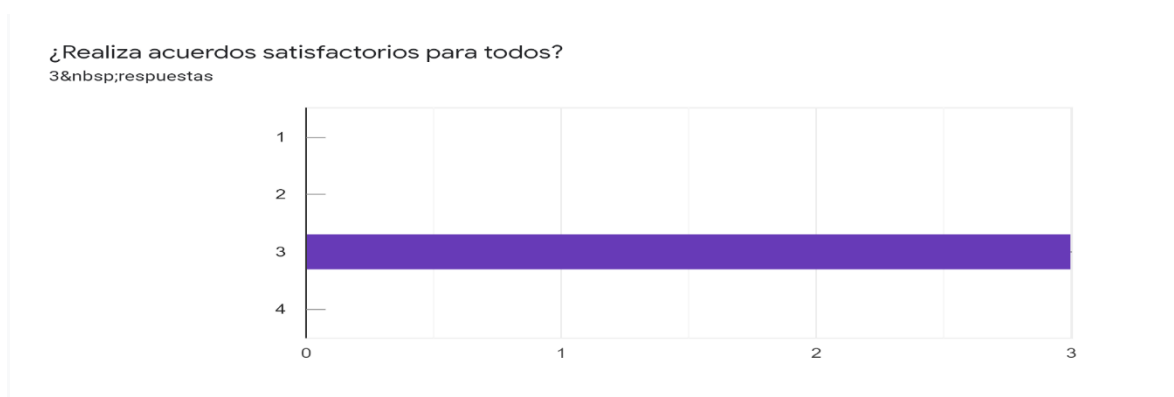
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 97



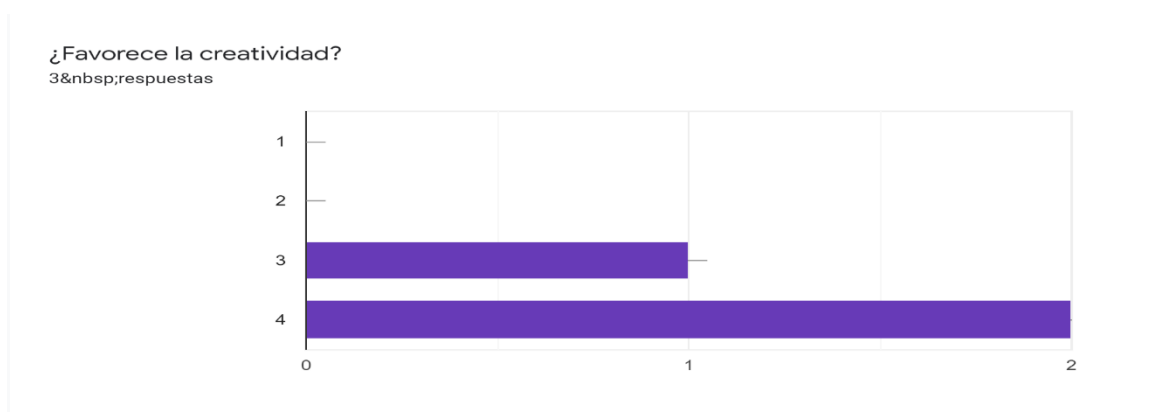
Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 98



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

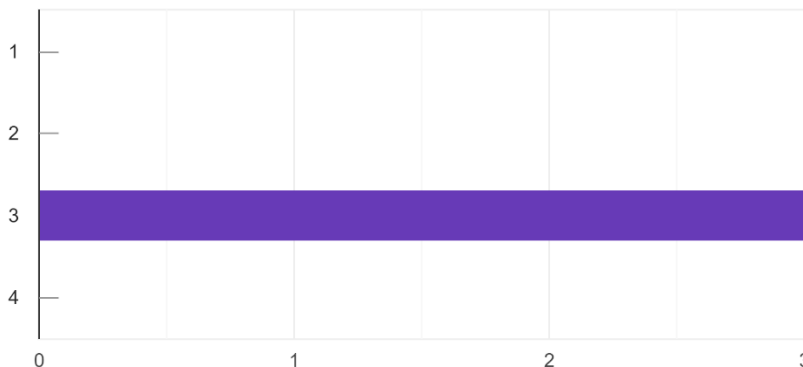
Gráfico N° 99



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 100

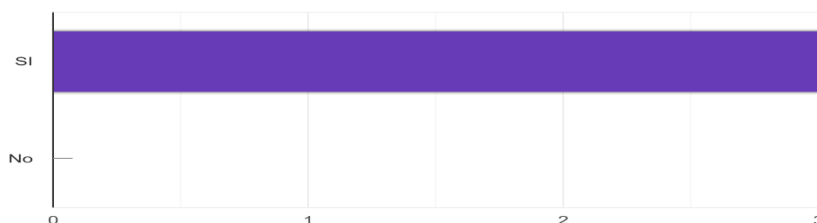
¿Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas?
3 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 101

¿Le pareció Justo el Proceso por el cual nace “La Clave – Sabores del Mundo”?
3 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Consumidores, Elaboración propia, 2020

¿Porque?3 respuestas

- Generar otra fuente de trabajo, y otros ingresos económicos
- Trajo tranquilidad a todos
- Lo desarrollamos todos

Mencione ¿Qué tipo de liderazgo lo motivó en algún momento de su vida?
(diferente al ámbito laboral actual, puede ser del ámbito deportivo, profesor, familiar, etc)3 respuestas

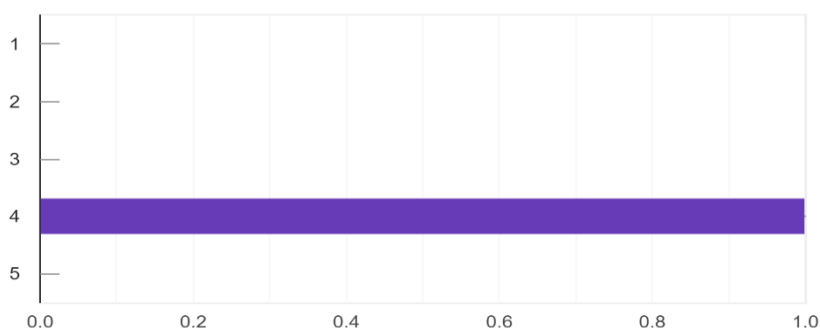
- Musical y futbolísticamente
- Mi padre
- Mi madre

- Liste 5 acciones o momentos donde se sintió motivado.3 respuestas
- Laboral y musicalmente
- Cuando comencé a trabajar, cuando me ascendieron, cuando terminé la carrera, cuando gané un premio jugando al voley
- Cuando me recibí, cuando me mudé de provincia, cuando cobré mi primer sueldo

Gráfico N° 102:

Resultado Encuesta Influencer

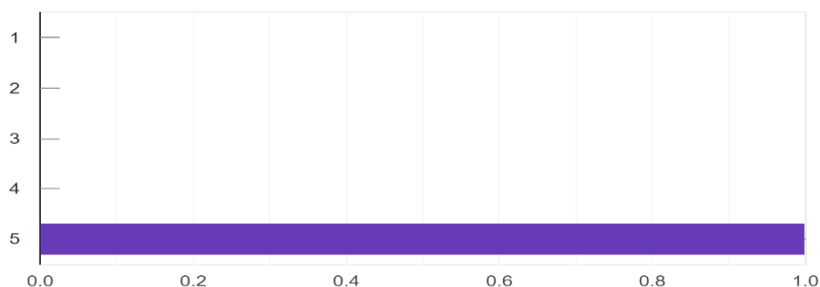
Facebook
1 respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

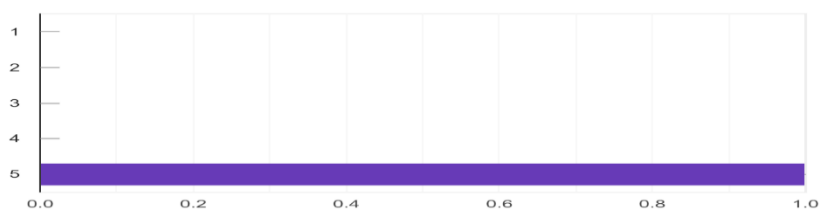
Gráfico N° 103

Instagram
1 respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

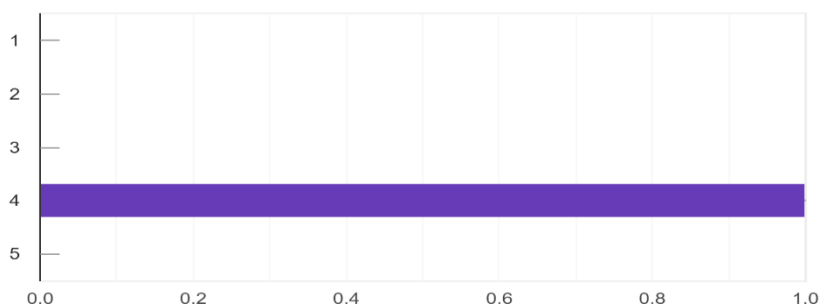
Gráfico N° 104

Mailing
1 respuesta

Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

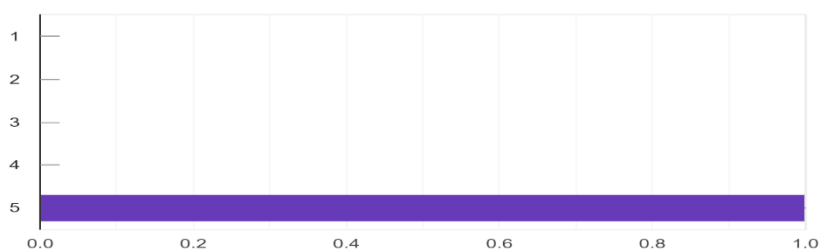
OTROS: TWITTER

Gráfico N° 105

Facebook
1 respuesta

Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

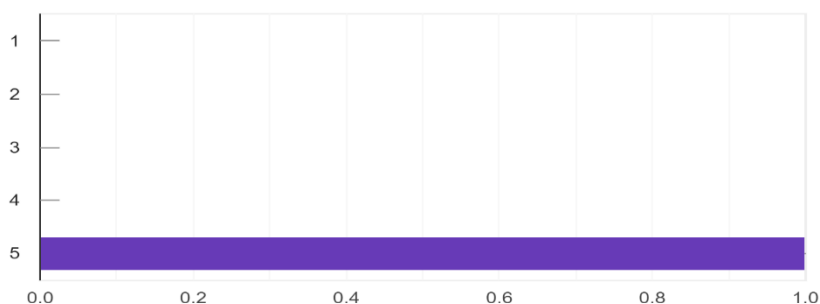
Gráfico N° 106

Instagram
1 respuesta

Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 107

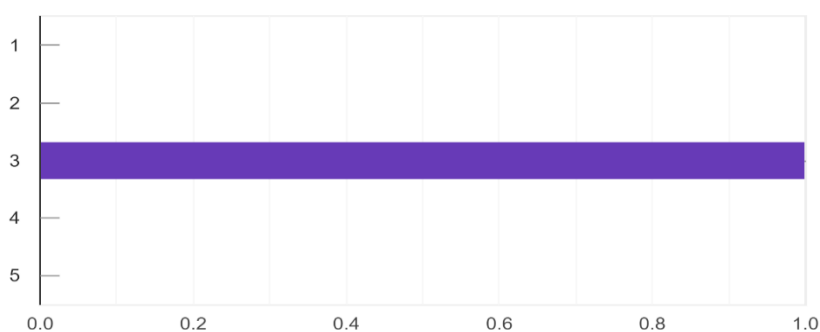
Whatsapp
1 respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 108

mailings
1 respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

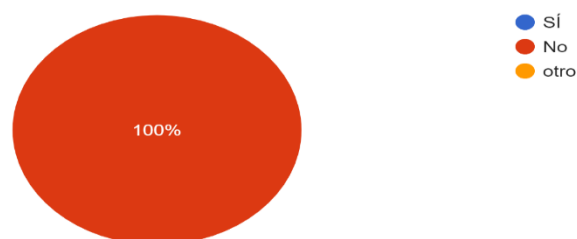
- Mi directora de tesis: Dra Graciela Gayetzki de Kuna y el Consultor y Productor del Canal, Claudio Brussca
- Cuando me citó para decirme "hasta aca llegaste de NO hacer tu tesis. Hoy empezas a escribir" 2- Cuando se recibió mi mejor amiga y compañera de toda la carrera 3- Cuando hice el casting para el canal 4- Cuando me informan que quedo para el programa 5- En la última reunión de producción, cuando me pusieron como ejemplo ante los demás.

- Es un programa que se gestó en el 2019, durante los cambios que se pensaron para canal 12. En FEB 2020 se hace el casting para los nuevos integrantes del canal y oficialmente sale al aire el 09/03/20

Gráfico N° 109

¿Nace la idea en Plena Pandemia?

1&nbsp;respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 110

¿Otras personas contribuyeron para la creación del emprendimiento ?

1&nbsp;respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Influencer, Elaboración propia, 2020

Si. Muchisimo! y es crecer día a día en un ámbito que no es el que yo decidí para mi vida, pero que de cierta manera siempre lo busqué.

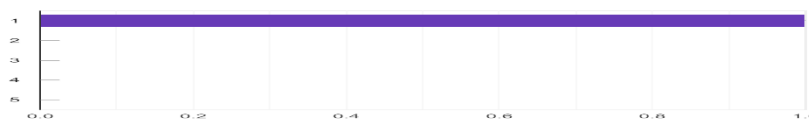
Resultado Encuesta Emprendedoras

Uso de redes Sociales

Gráfico N° 111

Mailing

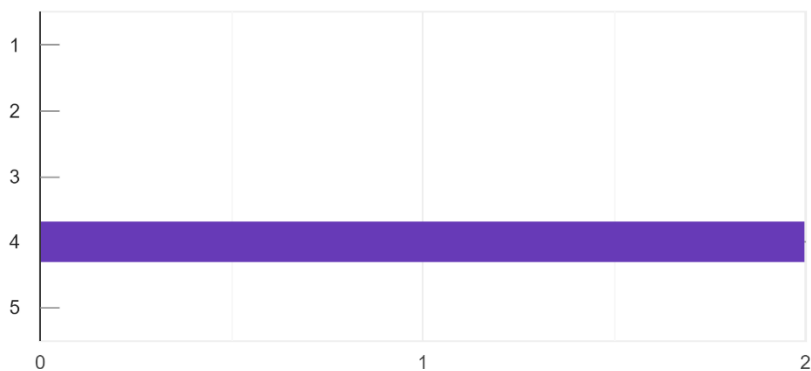
1&nbsp;respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Emprendedoras, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 112

Facebook
2 respuestas

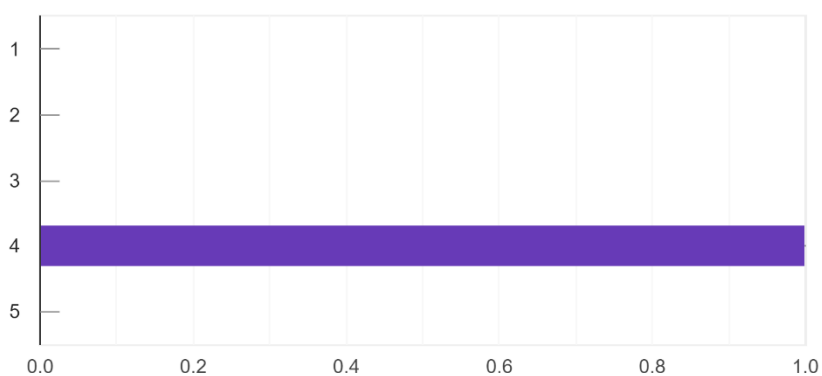


Fuente: Google Sheets – Encuesta a Emprendedoras, Elaboración propia, 2020

Cuál de las redes anteriormente nombradas le trae más clientes

Gráfico N° 113

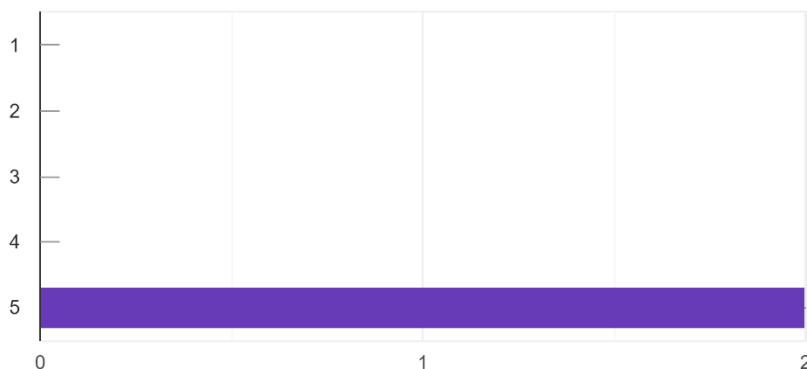
Facebook
1 respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Emprendedoras, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 114

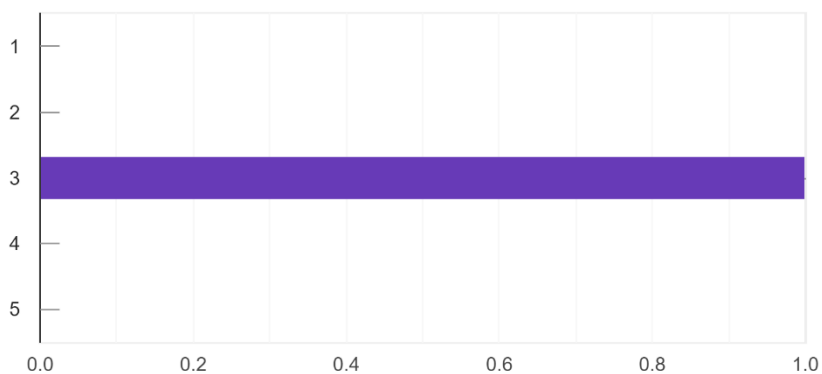
Instagram
2 respuestas



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Emprendedoras, Elaboración propia, 2020

Gráfico N° 115

Whatsapp
1 respuesta



Fuente: Google Sheets – Encuesta a Emprendedoras, Elaboración propia, 2020

Mencione ¿Qué tipo de liderazgo lo motivó en algún momento de su vida? (diferente al ámbito laboral actual, puede ser del ámbito deportivo, profesor, familiar, etc)

- Mi mejor amiga cuando se puso un gimnasio y le va super bien
- Mi profesora de inglés
- Liste 5 acciones o momentos donde se sintió motivado2 respuestas

- Cuando monté mi microemprendimiento de budines, cuando me recibí, cuando comencé a trabajar
- cuando se recibió de ingeniero mi hermano, cuando gané los primeros clientes, cuando adelgacé

ANEXO 3: PLANTILLAS MÉTODO DE DIAGNOSTICO DE ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL

PLANTILLA DE DIAGNÓSTICO ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL EN "EL JESUÍTA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO" Y LA CLAVE "SABORES DEL MUNDO"

	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
LA MITAD DEL TIEMPO	3
OCASIONALMENTE	2
NUNCA	1

CONCEPTOS	PREGUNTAS	PUNTAJE MÁX.	ESCALA A EVALUAR				
			5	4	3	2	1
Competencia	ANTES COVID - 19	7.100					
		1.500,00					
Diagnóstico	¿Contrataba Agencia de Viajes?	100	100	50	25	10	0
Curva de Valor del Mercado de las Empresas del Sector	Contrató algún servicio con ¿Agencia El Viaje de tu	100	100	50	25	10	0
	Contrató algún servicio con Agencia María & Maria?	100	100	50	25	10	0
	Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuíta?	100	100	50	25	10	0
	Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota	100	100	50	25	10	0
	Contrató algún servicio con ¿Agencia Guaraní	100	100	50	25	10	0
	¿Viajaba al Exterior?	100	100	50	25	10	0
Factores Considerados Claves consumidor	En su elección ¿era más importante la calidad del	100	100	50	25	50	100
	En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es	100	100	70	50	10	0
	Compra excursiones en destino	100	100	70	25	5	0
	Elige excursiones amigables con el medio	100	100	70	50	5	0
	¿Es importante la financiación al momento de la	100	100	60	50	20	0
	Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera	100	100	70	50	20	0
	Es importante el tipo de cambio para su decisión al	100	100	70	50	5	0
Entra a los sitios webs de las agencias de viajes	100	100	75	50	25	0	
CONSUMIDORES		PUNTAJE MAX.					
FACTOR CLAVE TRANSPORTE	PARA EL DESTINO BRASIL:	200	5	4	3	2	1
	• PREFIERE TRASLADARSE EN AUTO	100	100	0	0	0	0
	• CONTRATAR PAQUETES (INCLUYE BUS IDA Y VUE	100	100	0	0	0	0
		600	5	4	3	2	1
FACTOR CLAVE HOTEL	¿Qué NO PUEDE FALTAR EN UN HOTEL?	PUNTAJE MAX					
	1. BUENA ATENCIÓN	100	100	0	0	0	0
		PUNTAJE MAX					
	2. LIMPIEZA	100	100	0	0	0	0
		PUNTAJE MAX.					
	3. QUE SEA BARATO	100	100	0	0	0	0
		PUNTAJE MAX.					
4. QUE HABLEN SU IDIOMA	100	100	0	0	0	0	
	PUNTAJE MAX.						
5. VARIEDAD DE ESPECTÁCULOS	100	100	0	0	0	0	
	PUNTAJE MAX.						
6. QUE SEA TRANQUILO	100	100	0	0	0	0	
		700	5	4	3	2	1
FACTORES CONSIDERADOS CLAVES PARA CLIENTES TURISMO ESTUDIANTIL	¿Contrataba Agencia de Viajes?	100	100	50	25	10	0
	En su elección ¿era más importante la calidad del servicio por encima del precio?	100	100	50	25	50	100
	¿Es importante que el plantel sea joven?	100	100	50	25	5	0
	Compra excursiones en destino	100	100	50	25	5	0
	Elige excursiones amigables con el medio ambiente	100	100	60	50	5	0
	¿Es importante la financiación al momento de la elección?	100	100	60	50	20	0
	Se decide viajar con una empresa en gran medida ¿Por los influencers?	100	100	75	60	25	0

Fuente: Elaboración propia, 2020

DURANTE COVID -19								
DIAGNOSTICO	PUNTAJE MÁX.	ESCALA A EVALUAR						
		5	4	3	2	1	0	
¿Contrata Agencia de Viajes?	100	100	75	50	25	2	0	
Contrató algún servicio de turismo interno con ¿Agencia El Viaje de tu vida?	100	100	75	50	25	2	0	
Contrató algún servicio con Agencia María & María?	100	100	75	50	25	2	0	
Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuita?	100	100	75	50	25	2	0	
Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?	100	100	75	50	25	2	0	
Contrató algún servicio con ¿Agencia Guarani Viajes?	100	100	75	50	25	2	0	
En su elección ¿Es importante la utilización de los programas nacionales como los reintegros del 50%?	100	100	75	60	25	2	0	
En su elección ¿Es importante la utilización de los programas Provinciales como Ahora Turismo?	100	100	75	60	25	2	0	
En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?	100	100	75	50	25	2	0	
Compra excursiones en destino	100	100	75	50	25	2	0	
¿Es importante la financiación al momento de la elección?	100	100	75	50	20	2	0	
Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera	100	100	75	50	20	2	0	
¿Compró a través de apps?	100	100	75	50	20	2	0	
Es importante el tipo de cambio para su decisión al viajar	100	100	75	50	10	2	0	
Entra a los sitios webs de las agencias de viajes	100	100	75	50	25	2	0	
Facebook y/o Instagram con que frecuencia ayudan a decidir destino?	100	100	75	60	25	2	0	
¿Sigue a influencers locales?	100	100	75	60	25	2	0	
¿Visita La Clave – Sabores del Mundo?	100	100	75	60	10	2	0	
PUNTAJE MÁX.								
CONSUMIDOR ESPECÍFICO	a) Sí visita La Clave del Mundo: o ¿La atención fue cordial?	100	SI	NO				
		100	100	0				
CONSUMIDOR ESPECÍFICO	¿Que productos compra?	PUNTAJE MÁX.	BLENDOS	CHOCOLATES DE BARILOCHE	CAFÉ	PICADAS	VELAS AROMÁTICAS	REGALOS/COMIDAS EMPRESARIALES
		200	100	100	100	100	100	200
			PRODUCTOS DE PRODUCTORES LOCALES-CONSERVAS	GIN CUBANO	DULCE DE LECHE SIN GLUTEN	BUDINES	DESAYUNO	BEBIDAS ALCOHOLICAS
		100	100	100	100	100	100	100
			CERVEZA	TEQUILA	ESPECIAS	CAFÉ STARBUCKS	VINOS	CAFÉ DE COLOMBIA
		100	100	100	100	100	100	100
			MUCHOS	CHOCOLATES FIT	FIAMBRES	PROMOCIONES		
		1	100	100	100	100		
Factor emocional	¿Porque?	PUNTAJE MÁX.	Productos de Calidad	Productos exclusivos que solo los conseguía si viajaba al extranjero	Cercanía al local	Me gustan	Los bienes xq son de emprendedores del interior	Atención
		500	1000	500	500	500	500	500
			Presentes de viajes	Buen Precio y Buen gusto	Recuerdos de viajes anteriores	El café xq es de Colombia,	Básicamente xq consumía en los viajes	Productos buenos
		1000	700	1000	1000	1000	1000	700
			Productos	Le gusta el cafe colombiano	Unico lugar que venden lo que buscan	Los conoció por El Jesuita	Porque no hay Starbucks	Exclusivo en Misiones
		100	700	700	1000	800		900
			No encuentra en otro lugar	Buen Gusto	Son Especiales			
		700	700	500				
Factor tecnológico	¿Cual es su app preferida para la compra de paquetes turísticos?	PUNTAJE MÁX.	DESPEGAR	BOOKING	NGO PREFERO	TRIP ADVISOR	PAGINAS	HOTELES.COM
		500	200	200	200	200	500	200
			PAGINAS DE AIRBND		PAGINAS OFICIALES DE LAS AEROLINEAS	PAGINAS DE INTERNET		
		500	200	200	200	200		
Factor social	¿Que influencers locales sigue en las redes sociales?	PUNTAJE MÁX.	Jessica Noel	equiel Gonzal	giselle Kelle	Bárbara Crowne	Ale Uriarte	Indio Bianchi
		500	500	500	500	500	500	500
			Daniela Ibar	Belen Fernand	Cecilia Brito	Anto Ramirez	ancesco Mag	Agustina Almiron
		500	500	500	500	500	500	500
			Marlene Butok	Ninguno	Rulo Espind	ambiente fit	gimnasios	nutricionistas
		500	0	500	200	200	200	200
			artistas vari	Passalacqua	Herrera Ahu	Natalia Ocampo		
		200	500	500	500	500		

Fuente: Elaboración propia, 2020

ANEXO 4: PLANTILLAS DE DIAGNÓSTICO – ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL

PLANTILLA DE DIAGNÓSTICO ESTRATEGÍA DE OCÉANO AZUL EN "EL JESUÍTA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO" Y LA CLAVE "SABORES DEL MUNDO"					
PERFIL ANTES COVID -19					44%
					SATISFACTORIO
					28.650,00
PREGUNTA 1	¿Contrataba Agencia de Viajes?				
					29%
					Insatisfactorio
VARIABLE					
FACTOR	DIAGNÓSTICO				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	5	11%	500
	4	FRECUENTEMENTE	11	24%	550
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	6	13%	150
	2	OCASIONALMENTE	15	33%	150
	1	NUNCA	9	20%	0
			46	100%	1350
PREGUNTA 2	Contrató algún servicio con ¿Agencia El Viaje de tu vida?				
					11%
					Insatisfactorio
VARIABLE	Contratación de Servicios				
FACTOR	CURVA DE VALOR				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	1	2%	100
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	9	20%	225
	2	OCASIONALMENTE	16	35%	160
	1	NUNCA	20	43%	0
			46	100%	485
PREGUNTA 3	Contrató algún servicio con Agencia María & María?				
					3%
					Completamente Insatisfactorio
VARIABLE	Contratación de Servicios				
FACTOR	CURVA DE VALOR				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	0	0	0
	4	FRECUENTEMENTE	0	0	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	0	0	
	2	OCASIONALMENTE	13	28%	130
	1	NUNCA	33	72%	0
			46	100%	130
PREGUNTA 4	Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuíta?				
					22%
					Insatisfactorio
VARIABLE	Contratación de Servicios				
FACTOR	CURVA DE VALOR				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	4	9%	400
	4	FRECUENTEMENTE	10	22%	500
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	1	2%	25
	2	OCASIONALMENTE	10	22%	100
	1	NUNCA	21	46%	0
			46	100%	1025

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 5	Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?				
VARIABLE	Contratación de Servicios		6% Completamente		
FACTOR	CURVA DE VALOR				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	1	2%	100
	4	FRECUENTEMENTE	1	2%	50
	3	LA MITAD DEL TIEMPO		0%	0
	2	OCASIONALMENTE	11	24%	110
	1	NUNCA	33	72%	0
			46	100%	260
PREGUNTA 6	Contrató algún servicio con ¿Agencia Guaraní Viajes?				
VARIABLE	Contratación de Servicios		3% Completamente		
FACTOR	CURVA DE VALOR				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	0	0%	0
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	1	2%	25
	2	OCASIONALMENTE	9	20%	90
	1	NUNCA	36	78%	0
			46	100%	115
PREGUNTA 7	¿Viajaba al Exterior?				
VARIABLE	Contratación de Servicios		46% Satisfactorio		
FACTOR	CURVA DE VALOR				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	14	31%	1400
	4	FRECUENTEMENTE	7	16%	350
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	11	24%	275
	2	OCASIONALMENTE	9	20%	90
	1	NUNCA	4	9%	0
			45	100%	2115
PREGUNTA 8	En su elección ¿era más importante la calidad del servicio por encima del precio?				
VARIABLE	Calidad		45% Satisfactorio		
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	9	20%	900
	4	FRECUENTEMENTE	12	26%	50
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	13	28%	325
	2	OCASIONALMENTE	8	17%	400
	1	NUNCA	4	9%	400
			46	100%	2075
PREGUNTA 9	En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?				
VARIABLE	Plantel Joven		49% Satisfactorio		
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	7	15%	700
	4	FRECUENTEMENTE	8	17%	560
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	19	41%	950
	2	OCASIONALMENTE	4	9%	40
	1	NUNCA	8	17%	0
			46	100%	2250

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 10		Compra excursiones en destino			40% Satisfactorio	
VARIABLE	Excursion					
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES					
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.		
INDICADOR	5	SIEMPRE	11	24%	1100	
	4	FRECUENTEMENTE	10	22%	700	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	8	18%	25	
	2	OCASIONALMENTE	6	13%	30	
	1	NUNCA	10	22%	0	
		45	100%	1855		
PREGUNTA 11		Elige excursiones amigables con el medio ambiente			74% Muy Satisfactorio	
VARIABLE	Excursiones y medioambiente					
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES					
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.		
INDICADOR	5	SIEMPRE	21	46%	2100	
	4	FRECUENTEMENTE	13	28%	910	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	8	17%	400	
	2	OCASIONALMENTE	2	4%	10	
	1	NUNCA	2	4%	0	
		46	100%	3420		
PREGUNTA 12		¿Es importante la financiación al momento de la elección?			83% Muy Satisfactorio	
VARIABLE	finaciamiento					
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES					
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.		
INDICADOR	5	SIEMPRE	28	61%	2800	
	4	FRECUENTEMENTE	14	30%	840	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	3	7%	150	
	2	OCASIONALMENTE	1	2%	20	
	1	NUNCA	0	0%	0	
		46	100%	3810		
PREGUNTA 13		Compró paquetes/pasajes en moneda extranjera			53% Satisfactorio	
VARIABLE	Tipo de Cambio					
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES					
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.		
INDICADOR	5	SIEMPRE	10	22%	1000	
	4	FRECUENTEMENTE	13	28%	910	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	7	15%	350	
	2	OCASIONALMENTE	9	20%	180	
	1	NUNCA	7	15%	0	
		46	100%	2440		
PREGUNTA 14		¿Es importante el tipo de cambio para su decisión al viajar ?			86% Muy Satisfactorio	
VARIABLE	Tipo de Cambio					
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES					
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.		
INDICADOR	5	SIEMPRE	27	59%	2700	
	4	FRECUENTEMENTE	17	37%	1190	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	1	2%	50	
	2	OCASIONALMENTE	1	2%	5	
	1	NUNCA	0	0%	0	
		46	100%	3945		
PREGUNTA 15		Entra a los sitios webs de las agencias de viajes			73% Muy Satisfactorio	
VARIABLE	Sitios Webs					
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES					
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.		
INDICADOR	5	SIEMPRE	16	35%	1600	
	4	FRECUENTEMENTE	17	37%	1275	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	8	17%	400	
	2	OCASIONALMENTE	4	9%	100	
	1	NUNCA	1	2%	0	
		46	100%	3375		

Fuente: Elaboración propia, 2020

TOTAL PARTE II				50% Satisfactorio	
				4600	
PREGUNTA 1	PARA EL DESTINO BRASIL PREFERE:				
VARIABLE	Preferencia Consumidor				
FACTOR	Transporte				
				59% Satisfactorio	
PREFIERE TRASLADARSE EN AUTO					
INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	1	SIEMPRE	27	59%	2700
	2	NUNCA	19	41%	0
			46	100%	2700
CONTRATAR PAQUETES (INCLUYE BUS IDA Y VUELTA /AVION - HOTELES)				41% Satisfactorio	
INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	1	SIEMPRE	19	41%	1900
	2	NUNCA	27	59%	0
			46	100%	1900
<hr/>					
PREGUNTA 2	QUE NO PUEDE FALTAR EN UN HOTEL				
				4600	
				100% Muy Satisfactorio	
VARIABLE	Preferencia Consumidor				
FACTOR	HOTEL				
INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	1.	BUENA ATENCIÓN	14	30%	1400
	2.	LIMPIEZA	25	54%	2500
	3.	QUE SEA BARATO	0	0%	0
	4.	QUE HABLEN SU IDIOMA	2	4%	200
	5.	VARIEDAD DE ESPECTÁCULOS	5	11%	500
	6.	QUE SEA TRANQUILO	0	0%	0
			46	100%	4600
TOTAL PARTE III				69% Muy Satisfactorio	
				10.600,00	
TURISMO ESTUDIANTIL					
PREGUNTA 1	¿Contrataba Agencia de Viajes?				
				88% Muy Satisfactorio	
VARIABLE					
FACTOR	DIAGNÓSTICO				
INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	5	SIEMPRE	18	78%	1800
	4	FRECUENTEMENTE	1	4%	50
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	3	13%	75
	2	OCASIONALMENTE	1	4%	10
	1	NUNCA	0	0%	0
			23	100%	1935
PREGUNTA 2	En su elección ¿era más importante la calidad del servicio por encima del precio?				
				77% Muy Satisfactorio	
VARIABLE	Calidad				
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES				
INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	5	SIEMPRE	12	55%	1200
	4	FRECUENTEMENTE	7	32%	350
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	2	9%	50
	2	OCASIONALMENTE	0	0%	0
	1	NUNCA	1	5%	100
			22	100%	1700

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 3	En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?				
VARIABLE	Plantel Joven		54% Satisfactorio		
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	6	27%	600
	4	FRECUENTEMENTE	10	45%	500
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	3	14%	75
	2	OCASIONALMENTE	1	5%	5
	1	NUNCA	2	9%	0
			22	100%	1180
PREGUNTA 4	Compra excursiones en destino				
VARIABLE	Excursión		54% Satisfactorio		
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	7	32%	700
	4	FRECUENTEMENTE	6	27%	360
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	2	9%	100
	2	OCASIONALMENTE	6	27%	30
	1	NUNCA	1	5%	0
			22	100%	1190
PREGUNTA 5	Elige excursiones amigables con el medio ambiente				
VARIABLE	Excursiones y medioambiente		58% Satisfactorio		
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	6	29%	600
	4	FRECUENTEMENTE	8	38%	480
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	3	14%	180
	2	OCASIONALMENTE	4	19%	20
	1	NUNCA	0	0%	0
			21	100%	1280
PREGUNTA 6	¿Es importante la financiación al momento de la elección?				
VARIABLE	Finaciamento		92% Muy Satisfactorio		
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	20	91%	2000
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	0	0%	0
	2	OCASIONALMENTE	1	5%	20
	1	NUNCA	1	5%	0
			22	48%	2020
PREGUNTA 7	Se decide viajar con una empresa en gran medida ¿Por los influencers?				
VARIABLE	Evas Tendencias		59% Satisfactorio		
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES				
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	5	SIEMPRE	8	36%	800
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	7	32%	420
	2	OCASIONALMENTE	3	14%	75
	1	NUNCA	4	18%	0
			22	100%	1295

Fuente: Elaboración propia, 2020

PERFIL DURANTE COVID -19					36% Insatisfactorio
TOTAL PARTE IV					29.094,00
PREGUNTA 1	¿Contrataba Agencia de Viajes?				
VARIABLE					21% Insatisfactorio
FACTOR	DIAGNÓSTICO				
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	7	16%	525
	2	OCCASIONALMENTE	0	0%	0
	1	POCAS VECES	15	34%	375
	0	NUNCA	2	5%	4
			20	45%	0
			44	100%	904
PREGUNTA 2	Contrató algún servicio de Turismo con ¿Agencia El Viaje de tu vida?				
VARIABLE	Contratación de Servicios				7% completamente Insatisfactorio
FACTOR	CURVA DE VALOR				
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	1	2%	75
	2	OCCASIONALMENTE	4	9%	200
	1	POCAS VECES	1	2%	25
	0	NUNCA	0	0%	0
			38	86%	0
			44	100%	300
PREGUNTA 3	¿Contrató algún servicio con Agencia María & María?				
VARIABLE	Contratación de Servicios				1% completamente Insatisfactorio
FACTOR	CURVA DE VALOR				
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	0	0%	0
	2	OCCASIONALMENTE	1	2%	25
	1	POCAS VECES	0	0%	0
	0	NUNCA	0	0%	0
			43	98%	0
			44	100%	25
PREGUNTA 4	Contrató algún servicio con ¿Agencia El Jesuíta?				
VARIABLE	Contratación de Servicios				26% Insatisfactorio
FACTOR	CURVA DE VALOR				
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	4	FRECUENTEMENTE	1	2%	100
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	9	20%	675
	2	OCCASIONALMENTE	6	14%	300
	1	POCAS VECES	2	5%	50
	0	NUNCA	2	5%	4
			24	55%	0
			44	100%	1129
PREGUNTA 5	Contrató algún servicio con ¿Agencia Carlota Stockar?				
VARIABLE	Contratación de Servicios				3% completamente Insatisfactorio
FACTOR	CURVA DE VALOR				
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	0	0%	0
	2	OCCASIONALMENTE	5	11%	125
	1	POCAS VECES	0	0%	0
	0	NUNCA	0	0%	0
			39	89%	0
			44	100%	125
PREGUNTA 6	Contrató algún servicio con ¿Agencia Guaraní Viajes?				
VARIABLE	Contratación de Servicios				1% completamente Insatisfactorio
FACTOR	CURVA DE VALOR				
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	4	FRECUENTEMENTE	0	0%	0
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	0	0%	0
	2	OCCASIONALMENTE	1	2%	25
	1	POCAS VECES	0	0%	0
	0	NUNCA	0	0%	0
			43	98%	0
			44	100%	25

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 7	En su elección ¿Es importante la utilización de los programas nacionales como los reintegros del 50%?					51% Satisfactorio
VARIABLE	Financiamiento					
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES					
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
	4	FRECUENTEMENTE	4	9%	400	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	16	36%	1200	
	2	OCCASIONALMENTE	11	24%	660	
	1	POCAS VECES	0	0%	0	
	0	NUNCA	10	22%	20	
			4	9%	0	
			45	100%	2280	
PREGUNTA 8	En su elección ¿Es importante la utilización de los programas Provinciales como Ahora Turismo?					61% Satisfactorio
VARIABLE	Financiamiento					
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES					
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
	4	FRECUENTEMENTE	8	18%	800	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	11	24%	825	
	2	OCCASIONALMENTE	18	40%	1080	
	1	POCAS VECES	2	4%	50	
	0	NUNCA	3	7%	6	
			3	7%	0	
			45	100%	2761	
PREGUNTA 9	En el caso de elección de Agencia de Viajes. ¿Es importante que el plantel sea joven?					44% Satisfactorio
VARIABLE	Plantel Joven					
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES					
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
	4	FRECUENTEMENTE	8	18%	800	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	9	20%	675	
	2	OCCASIONALMENTE	7	16%	350	
	1	POCAS VECES	5	11%	125	
	0	NUNCA	2	5%	4	
			13	30%	0	
			44	100%	1954	
PREGUNTA 10	¿Compra excursiones en destino ?					39% Insatisfactorio
VARIABLE	Excursion - Paquetes					
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES					
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
	4	FRECUENTEMENTE	2	5%	200	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	11	26%	825	
	2	OCCASIONALMENTE	4	9%	200	
	1	POCAS VECES	18	42%	450	
	0	NUNCA	0	0%	0	
			8	19%	0	
			43	100%	1675	
PREGUNTA 11	¿Es importante la financiación al momento de la elección?					78% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Financiamiento					
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES					
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
	4	FRECUENTEMENTE	20	45%	2000	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	12	27%	900	
	2	OCCASIONALMENTE	10	23%	500	
	1	POCAS VECES	1	2%	20	
	0	NUNCA	0	0%	0	
			1	2%	0	
			44	100%	3420	
PREGUNTA 12	¿Compró paquetes/ pasajes en Moneda extranjera?					9% Completamente Insatisfactorio
VARIABLE	tipo de cambio					
FACTOR	FACTORES CONSIDERADOS CLAVES					
INDICADOR	5	SIEMPRE	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
	4	FRECUENTEMENTE	1	2%	100	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	3	7%	225	
	2	OCCASIONALMENTE	1	2%	50	
	1	POCAS VECES	0	0%	0	
	0	NUNCA	2	5%	4	
			37	84%	0	
			44	100%	379	

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 13		¿Compró a través de apps?			50% Satisfactorio	
VARIABLE	Tecnología					
FACTOR	CONSIDERADOS CLAVES					
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	5	SIEMPRE	2	4%	200	
	4	FRECUENTEMENTE	22	49%	1650	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	8	18%	400	
	2	OCASIONALMENTE	0	0%	0	
	1	POCAS VECES	1	2%	2	
	0	NUNCA	12	27%	0	
			45	100%	2252	
PREGUNTA 14		¿Es importante el tipo de cambio para su decisión al viajar?			48% Satisfactorio	
VARIABLE	Tipo de Cambio					
FACTOR	FACTOR CONSIDERADOS CLAVES					
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	5	SIEMPRE	7	16%	700	
	4	FRECUENTEMENTE	9	20%	675	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	11	25%	550	
	2	OCASIONALMENTE	17	39%	170	
	1	POCAS VECES	0	0%	0	
	0	NUNCA	0	0%	0	
			44	100%	2095	
PREGUNTA 15		¿Entra a los sitios webs de las agencias de viajes?			60% Satisfactorio	
VARIABLE	Sitio webs - Tecnología					
FACTOR	FACTOR CONSIDERADOS CLAVES					
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	5	SIEMPRE	4	9%	400	
	4	FRECUENTEMENTE	26	58%	1950	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	4	9%	200	
	2	OCASIONALMENTE	6	13%	150	
	1	POCAS VECES	2	4%	4	
	0	NUNCA	3	7%	0	
			45	100%	2704	
PREGUNTA 16		Facebook y/o Instagram con que frecuencia ayudan a decidir destino?			67% Satisfactorio	
VARIABLE	Sitios Webs- App- Tecnología					
FACTOR	DIAGNÓSTICO					
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	5	SIEMPRE	12	26%	1200	
	4	FRECUENTEMENTE	12	26%	900	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	15	33%	900	
	2	OCASIONALMENTE	3	7%	75	
	1	POCAS VECES	3	7%	6	
	0	NUNCA	1	2%	0	
			46	100%	3081	
PREGUNTA 17		¿Sigue a influencers locales?			46% Satisfactorio	
VARIABLE	Tendencias					
FACTOR	Factor Social					
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	5	SIEMPRE	10	22%	1000	
	4	FRECUENTEMENTE	11	24%	825	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	1	2%	60	
	2	OCASIONALMENTE	9	20%	225	
	1	POCAS VECES	0	0%	0	
	0	NUNCA	15	33%	0	
			46	100%	2110	
PREGUNTA 18		¿Visita La Clave – Sabores del Mundo?			41% Satisfactorio	
VARIABLE	DIFUSIÓN					
FACTOR	FACTOR EMOCIONAL					
			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	5	SIEMPRE	9	20%	900	
	4	FRECUENTEMENTE	9	20%	675	
	3	LA MITAD DEL TIEMPO	4	9%	240	
	2	OCASIONALMENTE	6	13%	60	
	1	POCAS VECES	0	0%	0	
	0	NUNCA	18	39%	0	
			46	100%	1875	

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 17		SI VISITÓ LA CLAVE SABORES DEL MUNDO			2700
La Atención fue Cordial ?					100% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Servicio al Cliente				
FACTOR	FACTOR EMOCIONAL				
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
1	SI	27	100%	2700	
2	NO	0	0%	0	
		27	100%	2700	
PREGUNTA 18		QUE PRODUCTOS COMPRÓ			7701
VARIABLE		CONSUMO ESPECIFICO			52% Satisfactorio
FACTOR		DIAGNOSTICO			
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁXIMO	
1	BLENDS	10	14%	1000	
2	CHOCOLATES DE BARILOCHE	8	11%	800	
3	CAFÉ	7	9%	700	
4	PICADAS	6	8%	600	
5	VELAS AROMÁTICAS	5	7%	500	
6	REGALOS/COMBOS EMPRESARIALES	4	5%	800	
7	PRODUCTOS DE PRODUCTORES LOCALES- CC	4	5%	400	
8	GIN CUBANO	3	4%	300	
9	DULCE DE LECHE SIN GLUTEN	3	4%	300	
10	BUDINES	3	4%	300	
11	DESAYUNO	3	4%	300	
12	BEBIDAS ALCOHOLICAS	2	3%	200	
13	CERVEZA	2	3%	200	
14	TEQUILA	2	3%	200	
15	ESPECIAS	2	3%	200	
16	CAFÉ STARBUCKS	2	3%	200	
17	VINOS	2	3%	200	
18	CAFÉ DE COLOMBIA	2	3%	200	
19	MUCHOS	1	1%	100	
20	CHOCOLATES FIT	1	1%	100	
21	FIAMBRES	1	1%	100	
22	PROMOCIONES	1	1%	100	
		74	100%	7701	
PREGUNTA 19		¿PORQUÉ?			25.700,00
VARIABLE		DIAGNOSTICO			68% Satisfactorio
FACTOR		FACTOR EMOCIONAL			
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁXIMO	
	Productos de Calidad	7	18%	3.500,00	
	Productos exclusivos que solo los conseguía si viajaba al extranjero	3	8%	3.000,00	
	Cercanía al local	3	8%	1.500,00	
	Me gustan	3	8%	1.500,00	
	Los bienes xq son de emprendedores del interior	2	5%	1.000,00	
	Atención	2	5%	1.000,00	
	Presentes de viajes	2	5%	2.000,00	
	Buen Precio y Buen gusto	2	5%	1.400,00	
	Recuerdos de viajes anteriores	2	5%	2.000,00	
	El café xq es de Colombia, ,	1	3%	1.000,00	
	Básicamente xq consumía en los viajes	1	3%	1.000,00	
	Productos buenos	1	3%	700,00	
	Productos	1	3%	100,00	
	Le gusta el café colombiano	1	3%	700,00	
	Unico lugar que venden lo que buscan	1	3%	700,00	
	Los conoció por El Jesuita	1	3%	1.000,00	
	Porque no hay Starbucks	1	3%	800,00	
	Exclusivo en Misiones	1	3%	900,00	
	No encuentra en otro lugar	1	3%	700,00	
	Buen Gusto	1	3%	700,00	
	Son Especiales	1	3%	500,00	
		38	100%	25.700,00	
PREGUNTA 20		¿CUÁLES SU APP PREFERIDA PARA LA			9400
VARIABLE		SITIOS WEBS- USO DE REDES			44% Satisfactorio
FACTOR		TECNOLÓGICO			
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁXIMO	
1	DESPEGAR	12	28%	2400	
2	BOOKING	10	23%	2000	
3	NO TENGO PREFERENCIA	5	12%	0	
4	TRIP ADVISOR	4	9%	800	
5	PAGINAS OFICIALES DE AGENCIAS	4	9%	2000	
6	HOTELES.COM	3	7%	600	
7	PAGINAS DE HOTELES	2	5%	1000	
8	AIRBND	1	2%	200	
9	PAGINAS OFICIALES DE LAS AEROLINEAS	1	2%	200	
10	PAGINAS DE INTERNET	1	2%	200	
		43	100%	9400	

Fuente: Elaboración propia, 2020

VARIABLE	TENDENCIAS (PUBLICIDAD - INFLUENCERS)			94%
FACTOR	SOCIAL			Muy Satisfactorio
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁXIMO
	Jessica Noel	8	10%	4000
	Ezequiel Gonzalez	7	9%	3500
	Giselle Keller	7	9%	3500
	Bárbara Crowner	6	8%	3000
	Ale Uriarte	6	8%	3000
	Indio Bianchi	6	8%	3000
	Daniela Ibarra	5	6%	2500
	Belen Fernandez	4	5%	2000
	Cecilia Brito	4	5%	2000
	Anto Ramirez	4	5%	2000
	Francesco Magri	3	4%	1500
	Agustina Almiron	3	4%	1500
	Marlene Butok	3	4%	1500
	Ninguno	2	3%	0
	Rulo Espindola	2	3%	1000
	ambiente fit	1	1%	200
	gimnasios	1	1%	200
	nutricionistas	1	1%	200
	artistas varios	1	1%	200
	Passalacqua	1	1%	500
	Herrera Ahuad	1	1%	500
	Natalia Ocampo	1	1%	500
		77	100%	36.300,00

Fuente: Elaboración propia, 2020

ANEXO 5: PLANTILLAS MÉTODO DE DIAGNOSTICO LIDERAZGO DE OCEANO AZUL

PLANTILLA DE DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO DE OCEANO AZUL EN "IDEAS DEL NORTE S.R.L."

	PUNTAJE	
MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR AGREGADO	4	ALTA
MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR AGREGADO	3	BUENA
POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR AGREGADO	2	POCA
NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR AGREGADO	1	INSUFICIENTE

CONCEPTOS	PREGUNTAS	PUNTAJE MÁX.	ESCALA A EVALUAR			
		5405	4	3	2	1
PERFIL DEL LIDERAZGO	Que actividades (antes de pandemia) cree ud. que el Dueño de la Empresa le dedicaba mucho tiempo y a su vez aportaba poco valor a la Empresa.	705	4	3	2	1
1	Hacer responsables de un Proyecto a más de 1 persona	20	20	15	10	5
2	Resolver problemas Operacionales	20	5	10	20	5
3	Imponer formas establecidas de hacer las cosas	20	5	20	5	10
4	Ocuparse de temas administrativos	20	10	20	5	1
5	Contestar correos	25	5	25	10	0
6	Realizar reuniones	100	10	100	50	5
7	Comunicar la visión de la empresa	100	15	50	100	5
8	Motivar	100	10	50	100	2
9	Análisis de Futuras tendencias turísticas	100	10	50	100	5
10	Eliminar obstáculos burocráticos	100	0	20	100	5
11	Cultivar la empatía	100	0	10	100	3
PUNTOS CANDENTES	Que actividades (EN de pandemia) cree ud. que el Dueño de la Empresa le dedica poco tiempo y a la vez	800	4	3	2	1
1	Realizar reuniones	100	100	50	25	10
2	Comunicar la visión de la empresa	100	100	50	25	10
3	Motivar	50	25	100	50	10
4	Crear estrategias de cara a la nueva normalidad turística	100	50	100	20	10
5	Explicar las estrategias	50	25	50	10	5
6	Análisis de Futuras tendencias turísticas	100	100	50	25	10
7	Eliminar obstáculos burocráticos	100	50	100	25	10
8	Cultivar la empatía	100	50	100	25	10
9	Elaborar la agenda de cambio	100	50	100	25	10
	Evaluación de desempeño del jefe	1300	4	3	2	1
1	¿Es ágil en la respuesta a las circunstancias?	100	100	50	10	0
2	¿Crea oportunidades o minimiza los problemas	100	50	100	10	0
3	¿Se posiciona como líder?	100	100	50	10	0
4	¿Promueve la eficacia del grupo?	100	100	50	10	0
5	¿Transmite energía al grupo ?	100	100	50	10	0
6	¿Asume su compromiso por encima de sus intereses	100	50	100	10	0
7	¿Colabora y coopera con los demás fortaleciendo el	100	100	50	10	0
8	¿Modifica su comportamiento para adaptarse a la	100	50	100	10	0
9	¿Organiza el trabajo y maneja adecuadamente los	100	100	50	10	0
10	¿Presenta soluciones nuevas y diferentes a los	100	100	50	10	0
11	¿Realiza acuerdos satisfactorios para todos?	100	100	50	10	0
12	¿Favorece la creatividad?	100	100	50	10	0
13	¿Se asegura de conocer adecuadamente las	100	50	100	10	0
Proceso Justo	¿Le pareció Justo el Proceso por el cual nace "La Clave – Sabores del Mundo"?	2000				
Cooperación Voluntaria	SI	2000				
	NO	0				
	¿Porqué?					
	Mencione ¿qué tipo de liderazgo lo motivó en algún	500				
	Liste 5 acciones o momentos donde se sintió motivado.	100				

Fuente: Elaboración propia, 2020

ANEXO 6: PLANTILLAS DE DIAGNÓSTICO – LIDERAZGO DE OCÉANO AZUL

LIDERAZGO DE OCÉANO AZUL		79% MUY SATISFATORIO		
PERFIL ANTES DE PANDEMIA - DIMENSIÓN I		1011		
Que actividades (antes de pandemia) cree ud. que el Dueño de la Empresa le dedicaba mucho tiempo y a su vez aportaba poco valor a la Empresa.		48% Satisfactorio		
PREGUNTA 1	Hacer responsables de un Proyecto a más de 1 (una) persona			
VARIABLE	Responsabilidad superpuesta	75% Muy satisfactorio		
FACTOR	Considerado Clave			
INDICADOR	4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	3	100%	45
	2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR			
	1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR			
		3	100%	45
PREGUNTA 2	Resolver problemas Operacionales			
VARIABLE	Problemas Operacionales - Urgencias	58% Satisfactorio		
FACTOR	Considerado Clave			
INDICADOR	4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%	5
	2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	10
	1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	20
		3	100%	35
PREGUNTA 3	Imponer formas establecidas de hacer las cosas			
VARIABLE	Flexibilidad	75% Muy Satisfactorio		
FACTOR	Considerado Clave			
INDICADOR	4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	0	0%	0
	2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	2	67%	40
	1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	5
		3	100%	45
PREGUNTA 4	Ocuparse de temas administrativos			
VARIABLE	Ocuparse de temas administrativos	43% Satisfactorio		
FACTOR	Considerado Clave			
INDICADOR	4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
	3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%	20
	2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	5
	1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1		1
		3	67%	26

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 5 Contestar correos

27%
Insatisfactorio

VARIABLE Ocuparse de temas administrativos
FACTOR Considerado Clave

		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	2	67%	20
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	0	0%	0
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	0
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR			
		3	100%	20	

PREGUNTA 6 Realizar reuniones

83%
Muy Satisfactorio

VARIABLE Mejoras Operacionales
FACTOR Considerado Clave

		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR		0%	0
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	2	67%	200
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	50
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR			
		3	100%	250	

PREGUNTA 7 Comunicar la visión de la empresa

67%
Satisfactorio

VARIABLE Comunicación
FACTOR Considerado Clave

		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR		0%	0
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	2	67%	100
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	100
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR			
		3	100%	200	

PREGUNTA 8 Motivar

7%
Insatisfactorio

VARIABLE Motivación
FACTOR Considerado Clave

		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	2	67%	20
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	0	0%	0
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	0	0%	0
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	2
		3	100%	22	

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 9	Análisis de Futuras tendencias turísticas
------------	---

83%
Muy Satisfactorio

VARIABLE	Análisis de tendencias
FACTOR	Considerado Clave

		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR		0
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	1	50
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	2	200
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR		
		3	100%	250

PREGUNTA 10	Eliminar obstáculos burocráticos
-------------	----------------------------------

35%
Insatisfactorio

VARIABLE	burocratización
FACTOR	Considerado Clave

		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	1	0
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	0	0
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	100
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	5
		3	67%	105

PREGUNTA 11	Cultivar la empatía
-------------	---------------------

4%
Insatisfactorio

VARIABLE	Empatía
FACTOR	Considerado Clave

		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
INDICADOR	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	1	0
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	1	10
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	0	0
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	3
		3	100%	13

Fuente: Elaboración propia, 2020

PERFIL EN PANDEMIA -DIMENSIÓN II

950

Que actividades (en pandemia) cree ud. que el Dueño de la Empresa le dedica poco tiempo y a la vez aporta mucho valor a la empresa	40% Satisfactorio
--	------------------------------------

PREGUNTA 1 Realizar reuniones

VARIABLE	Mejoras operacionales	42% Satisfactorio
FACTOR	Considerado Clave	

INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
			4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	0	
3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	2	67%	100		
2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	25		
1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR		0%			
	3	100%	125		

PREGUNTA 2 Comunicar la visión de la empresa

VARIABLE	Comunicación	45% Satisfactorio
FACTOR	Considerado Clave	

INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
			4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%
3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	0	0%	0		
2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	25		
1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	10		
	3	100%	135		

PREGUNTA 3 Motivar

VARIABLE	Motivación	90% Muy Satisfactorio
FACTOR	Considerado Clave	

INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
			4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%
3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%	100		
2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	0	0%	0		
1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	10		
	3	100%	135		

PREGUNTA 4 Crear estrategias de cara a la nueva normalidad turística

VARIABLE	Estrategias Convenientes	48% Satisfactorio
FACTOR	Considerado Clave	

INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
			4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%
3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%	100		
2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	20		
1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR		0%	0		
	3	100%	145		

PREGUNTA 5 Explicar las estrategias

VARIABLE	Estrategias Convenientes	47% Satisfactorio
FACTOR	Considerado Clave	

INDICADOR			ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.
			4 MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR		0
3 MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%	50		
2 POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	2	67%	20		
1 NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR		0%	0		
	3	100%	70		

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 6	Análisis de Futuras tendencias turísticas
------------	---

VARIABLE	Análisis de Tendencias
FACTOR	Considerado Clave

50%
Satisfactorio

INDICADOR			ENCUESTA		PUNTAJE MÁX.
				%	
	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%	100
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	0	0%	0
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	2	67%	50
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR		0%	0
			3	100%	150

PREGUNTA 7	Eliminar obstáculos burocráticos
------------	----------------------------------

VARIABLE	Burocratización
FACTOR	Considerado Clave

33%
Insatisfactorio

INDICADOR			ENCUESTA		PUNTAJE MÁX.
				%	
	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR	1	33%	50
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR	0	0%	
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	2	67%	50
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR		0%	0
			3	100%	100

PREGUNTA 8	Cultivar la empatía
------------	---------------------

VARIABLE	Empatía
FACTOR	Considerado Clave

15%
Insatisfactorio

INDICADOR			ENCUESTA		PUNTAJE MÁX.
				%	
	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR		0	0
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR		0%	0
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	25
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	2	67%	20
			3	100%	45

PREGUNTA 9	Elaborar la agenda de cambio
------------	------------------------------

VARIABLE	Agenda
FACTOR	Considerado Clave

15%
Insatisfactorio

INDICADOR			ENCUESTA		PUNTAJE MÁX.
				%	
	4	MUCHO TIEMPO Y POCO VALOR		0	0
	3	MEDIO TIEMPO Y POCO VALOR		0%	0
	2	POCO TIEMPO Y MUCHO VALOR	1	33%	25
	1	NADA DE TIEMPO Y MUCHO VALOR	2	67%	20
			3	100%	45

DESEMPEÑO DEL JEFE - DIMENSIÓN III

PREGUNTA 1	¿Es ágil en la respuesta a las circunstancias?
------------	--

VARIABLE	Agilidad
FACTOR	Desempeño del Jefe

83%
Muy Satisfactorio

3000
77%
Muy Satisfactorio

INDICADOR			ENCUESTA		PUNTAJE MÁX.
				%	
	4	ALTA	2	67%	200
	3	BUENA	1	33%	50
	2	POCA		0%	
	1	INSUFICIENTE	0	0%	0
			3	100%	250

PREGUNTA 2	¿Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales?
------------	---

VARIABLE	Creatividad
FACTOR	Desempeño del Jefe

67%
Satisfactorio

INDICADOR			ENCUESTA		PUNTAJE MÁX.
				%	
	4	ALTA	2	67%	100
	3	BUENA	1	33%	100
	2	POCA		0%	
	1	INSUFICIENTE		0%	
			3	100%	200

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 3	¿Se posiciona como líder?					100% MUY SATISFACTORIO
VARIABLE	Liderazgo					
FACTOR	Desempeño del Jefe					
INDICADOR		4 ALTA	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
		3 BUENA	3	100%	300	
		2 POCA	0	0%	0	
		1 INSUFICIENTE		0%		
			3	100%	300	
PREGUNTA 4	¿Promueve la eficacia del grupo?					100% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Liderazgo					
FACTOR	Desempeño del Jefe					
INDICADOR		4 ALTA	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
		3 BUENA	3	100%	300	
		2 POCA	0	0%	0	
		1 INSUFICIENTE	0	0%		
			3	100%	300	
PREGUNTA 5	¿Transmite energía al grupo ?					83% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Liderazgo					
FACTOR	Desempeño del Jefe					
INDICADOR		4 ALTA	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
		3 BUENA	2	0,6667	200	
		2 POCA	1	33%	50	
		1 INSUFICIENTE		0%		
			3	100%	250	
PREGUNTA 6	¿Asume su compromiso por encima de sus intereses propios?					50% Satisfactorio
VARIABLE	Intereses comunes					
FACTOR	Desempeño del Jefe					
INDICADOR		4 ALTA	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
		3 BUENA	3	100%	150	
		2 POCA	0	0%	0	
		1 INSUFICIENTE		0%	0	
			3	100%	150	
PREGUNTA 7	¿Colabora y coopera con los demás fortaleciendo el espíritu de equipo?					50% Satisfactorio
VARIABLE	Espíritu de Equipo					
FACTOR	Desempeño del Jefe					
INDICADOR		4 ALTA	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
		3 BUENA	0	0	0	
		2 POCA	3	100%	150	
		1 INSUFICIENTE		0%		
			3	100%	150	
PREGUNTA 8	¿Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas?					83% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Empatía					
FACTOR	Desempeño del Jefe					
INDICADOR		4 ALTA	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
		3 BUENA	1	33%	50	
		2 POCA	2	67%	200	
		1 INSUFICIENTE		0%		
			3	100%	250	

Fuente: Elaboración propia, 2020

PREGUNTA 9	¿Organiza el trabajo y maneja adecuadamente los tiempos?				
					100% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Organización				
FACTOR	Desempeño del Jefe				
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	ALTA	3	100%	300
	3	BUENA	0	0%	0
	2	POCA		0%	
	1	INSUFICIENTE		0%	
		3	100%	300	

PREGUNTA 10	¿Presenta soluciones nuevas y diferentes a los problemas o situaciones?				
					50% Satisfactorio
VARIABLE	Creatividad resolviendo conflictos				
FACTOR	Desempeño del Jefe				
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	ALTA	0	0	0
	3	BUENA	3	100%	150
	2	POCA		0%	0
	1	INSUFICIENTE		0%	0
		3	100%	150	

PREGUNTA 11	¿Realiza acuerdos satisfactorios para todos?				
					83% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Empatía				
FACTOR	Desempeño del Jefe				
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	ALTA	2	67%	200
	3	BUENA	1	33%	50
	2	POCA		0%	
	1	INSUFICIENTE		0%	
		3	100%	250	

PREGUNTA 12	¿Favorece la creatividad?				
					50% Satisfactorio
VARIABLE	Liderazgo				
FACTOR	Desempeño del Jefe				
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	ALTA	0	0	
	3	BUENA	3	100%	150
	2	POCA		0%	
	1	INSUFICIENTE		0%	
		3	100%	150	

PREGUNTA 13	¿Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas?				
					100% Muy Satisfactorio
VARIABLE	Expectativas del cliente				
FACTOR	Desempeño del Jefe				
		ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁX.	
INDICADOR	4	ALTA	0	0	
	3	BUENA	3	100%	300
	2	POCA		0%	
	1	INSUFICIENTE		0%	
		3	100%	300	

Fuente: Elaboración propia, 2020

PROCESO JUSTO				6000
• ¿Le pareció Justo el Proceso por el cual nace "La Clave – Sabores del Mundo"?				
	ENCUESTA	%	PUNTAJE MÁXIMO	
SI	3	100%	6000	100% Muy Satisfactorio
NO				

¿Porqué?

- Generar otra fuente de trabajo, y otros ingresos económicos
- Trajo tranquilidad a todos
- Lo desarrollamos todos

EMPATÍA			1500
¿Qué tipo de liderazgo lo motivó en algún momento de su vida? (diferente al ámbito laboral actual, puede ser del ámbito deportivo, profesor, familiar, etc)			
			100% Muy Satisfactorio
Tipo de Liderazgo	Puntaje Máximo	%	
- Musicalmente y futbolísticamente	500	100%	
- Mi padre	500	100%	
- Mi madre	500	100%	

ACCIONES			300
MOTIVACIÓN	Puntaje Máximo	%	100% Muy Satisfactorio
- Laboralmente y musicalmente	100	100%	
- Cuando comencé a trabajar, cuando me ascendieron, cuando terminé la carrera, cuando gané un premio jugando al voley	100	100%	
- Cuando me recibí, cuando me mudé de provincia, cuando cobré mi primer sueldo	100	100%	

Fuente: Elaboración propia, 2020

ANEXO 7: ESTADÍSTICO

Figura E 1

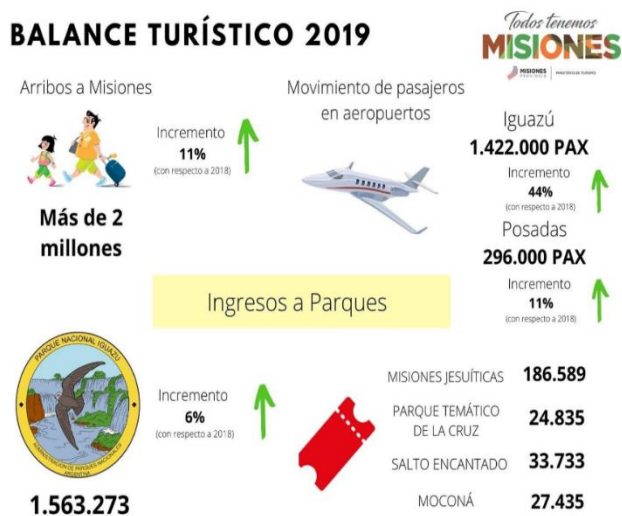
Balance Turístico



Fuente: Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 2

Balance Turístico



Fuente: Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 3

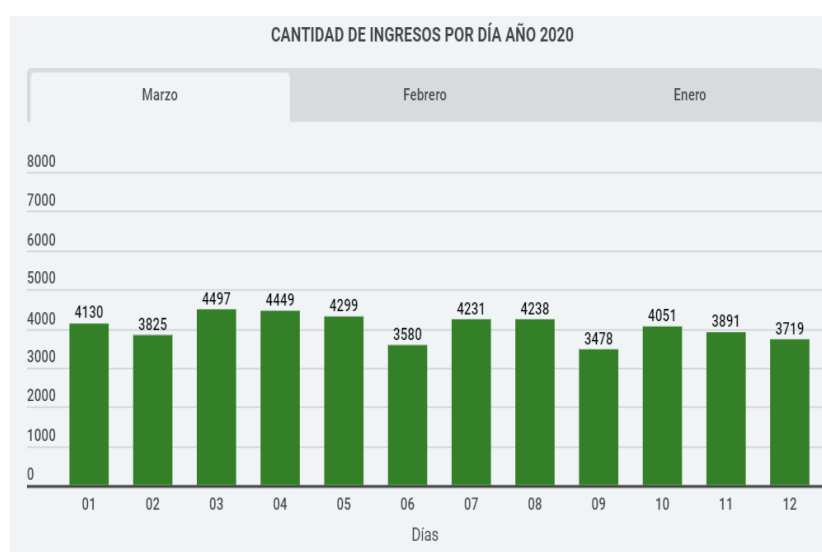
Balance Turístico



Fuente: Recuperado de www.misiones.tur.ar

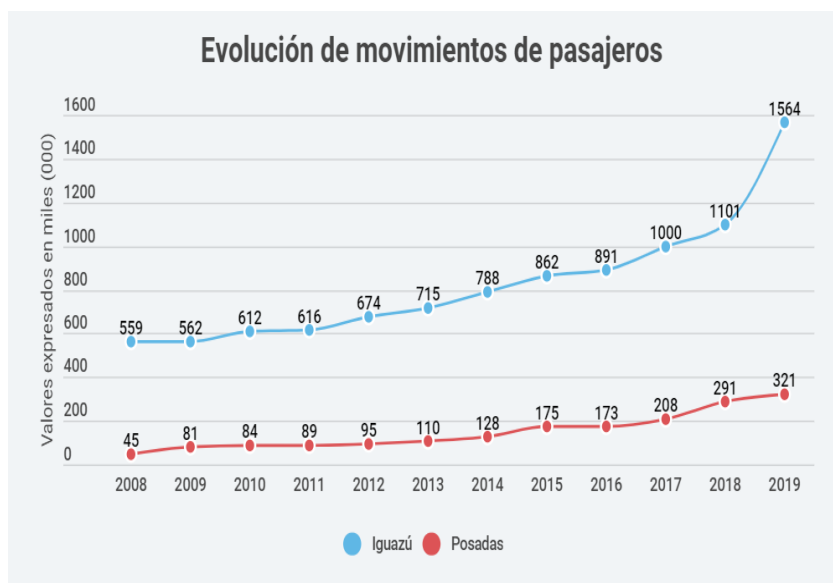
Figura E 4

Balance Turístico



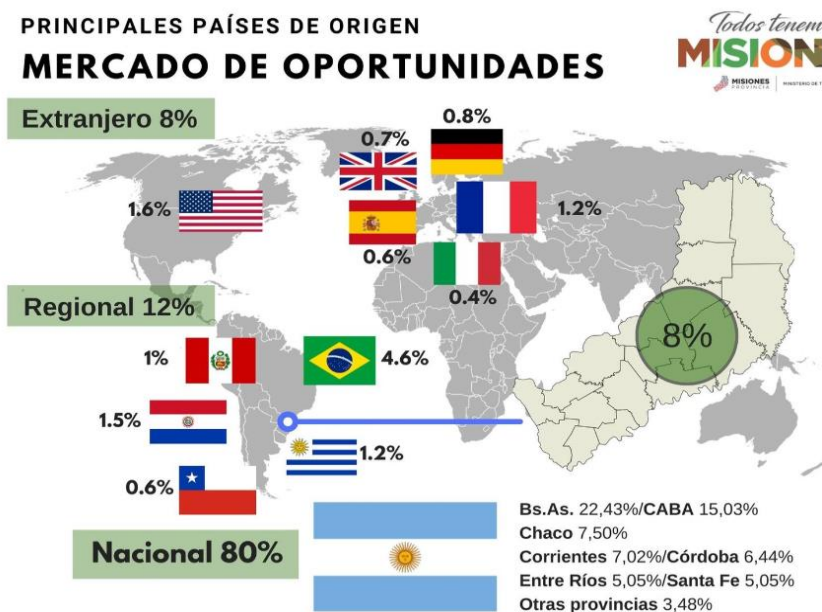
Fuente: Balance Turístico 2019-2020 – Cantidad de Ingresos por Día. Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 5

Balance Turístico

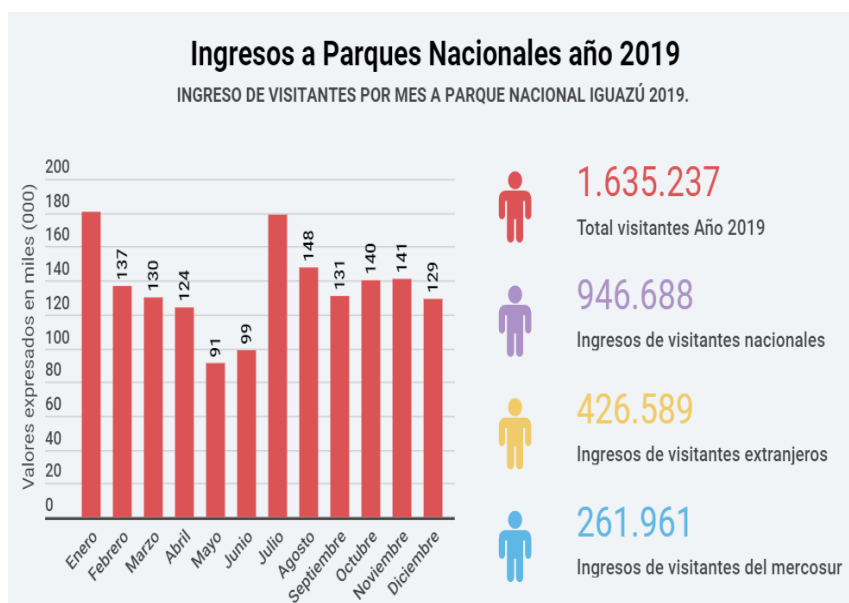
Fuente: Balance Turístico 2019- Evolución de movimientos de pasajeros.
Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 6

Balance Turístico

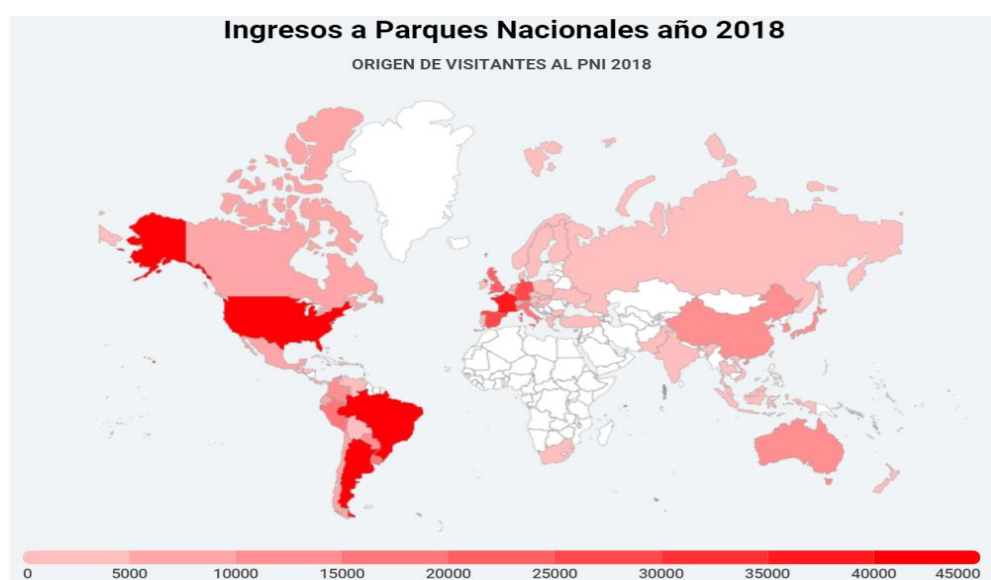
Fuente: Balance Turístico 2019- Principales países de Origen. Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 7

Balance Turístico

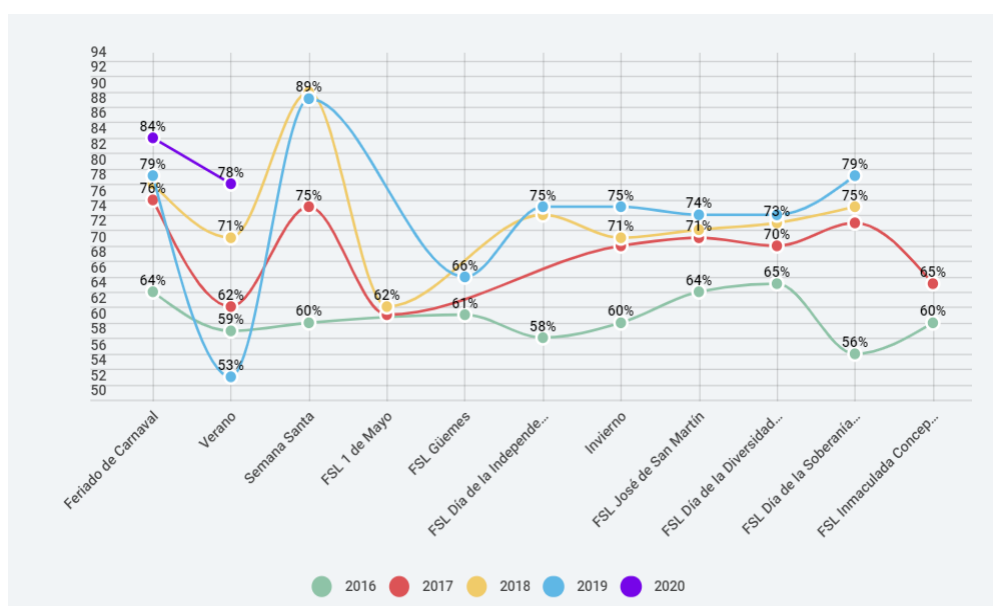
Fuente: Balance Turístico 2019- Ingresos a Parques Nacionales. Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 8

Balance Turístico

Fuente: Balance Turístico 2019- Ingresos a Parques Nacionales Año 2018- Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 9



Fuente: Balance Turístico 2019. Afluencia de turistas, fechas claves. Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 10

Balance Turístico



Fuente. Balance Turístico 2019 – Preferencias por Sede de Eventos y Convenciones
Recuperado de www.misiones.tur.ar

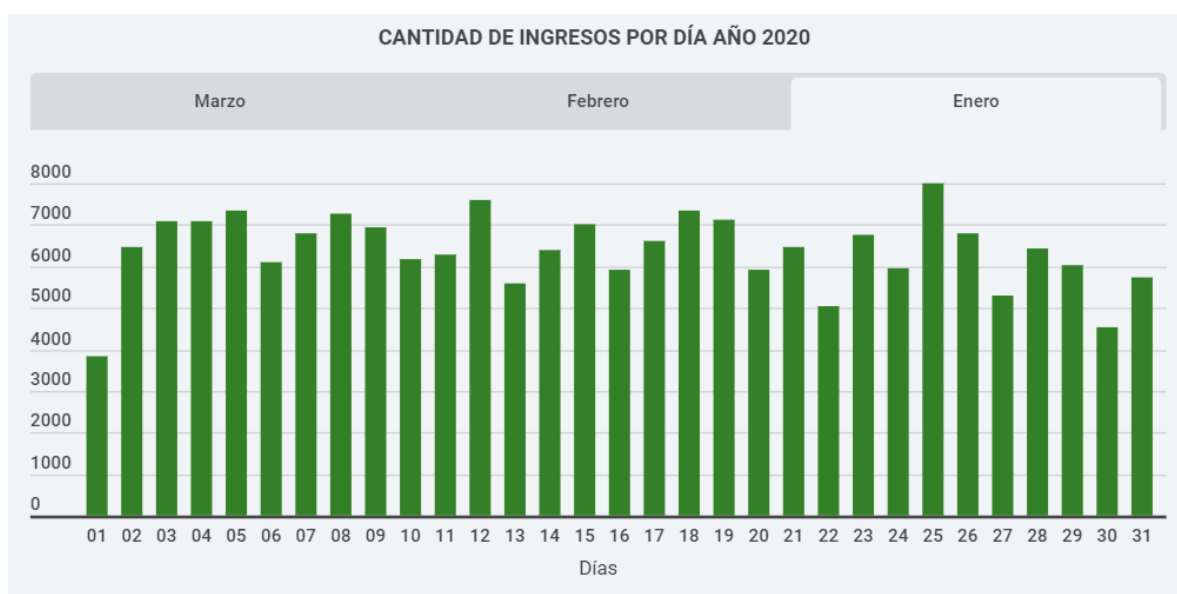
Figura E 11

Balance Turístico

Ocupación en alojamiento turísticos					
	2016	2017	2018	2019	2020
Feriado de Carnaval	64%	76%	78,4%	79,4%	84,5%
Verano	59%	62%	71,5%	53,5%	78,10%
Semana Santa	60,9%	75,5%	90%	89,7%	
FSL 1 de Mayo	sin datos	61,5%	62%	sin dato	
FSL Inmortalidad Gral. Martín Miguel de Guemes	61,9%	sin datos	sin datos	66,2%	
FSL Feriado Puente Día de la Independencia	58%	sin datos	74,5%	75,1%	
Invierno	60%	70%	71,5%	75%	
FSL Inmortalidad Gral. José de San Martín	64%	71%	72,4%	74,1%	
FSL Día de la Diversidad Cultural	65,6%	70%	73,9%	74,2%	
FSL Día de la Soberanía Nacional	56%	73,1%	75,5%	79,04%	
FSL Inmaculada Concepcion de María / Feriado Puente	60,4%	65,9%	sin datos	sin dato	

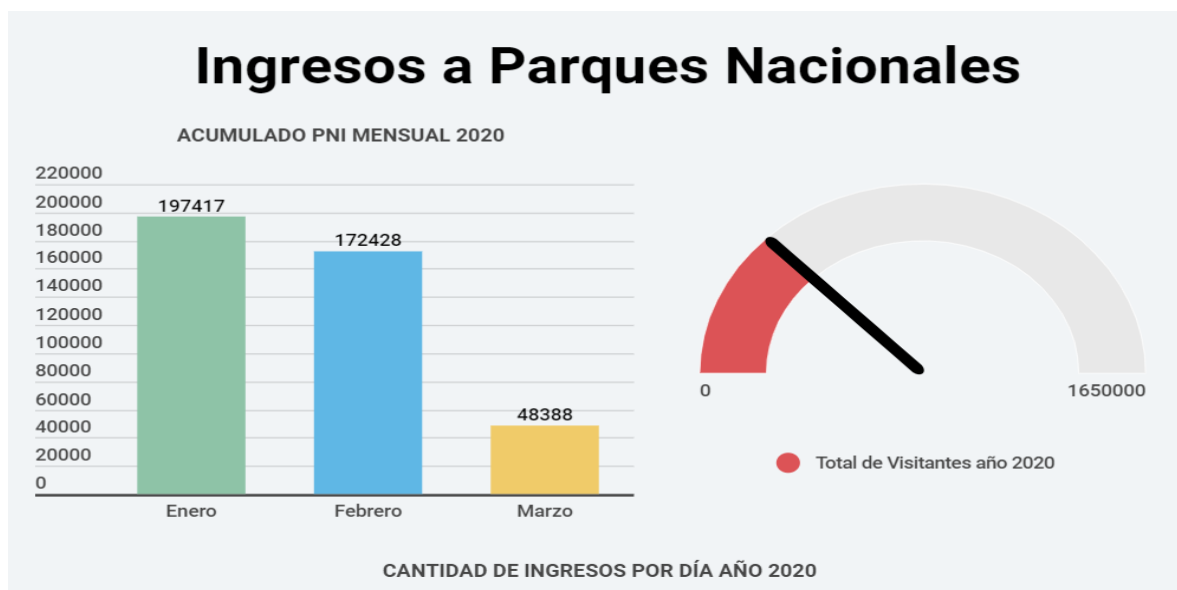
Fuente: Balance Turístico 2019- Ocupación en Alojamientos Turísticos. Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 12

Balance Turístico

Fuente: Balance Turístico 2019- Ingresos mes de Enero 2020. Recuperado de www.misiones.tur.ar

Figura E 13

Balance Turístico - Ingreso a Parques Nacionales

Fuente: Balance Turístico 2019 – Ingresos a Parques Nacionales a Marzo 2020. Recuperado de www.misiones.tur.ar

ANEXO 8. RESUMEN DE NORMAS

FECHA DE PUBLICACION boletín digital	INSTRUMENTO LEGAL	CONCEPTO
11/3/2020	DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS RESOLUCIÓN GENERAL N° 06/2020	Actividades exentas del Ingresos brutos
12/3/2020	DECRETO N° 330	DECLARESE la Emergencia Epidemiológica y Sanitaria Provincial, por ciento veinte (120) días en todo el territorio de la Provincia de Misiones.
12/3/2020	Decreto N°331	PROHÍBASE en el ámbito de la Administración Pública Provincial la realización de actos de carácter público, oficiales, protocolares o institucionales, que puedan implicar el aglomeramiento de personas. Esta prohibición se establece por el plazo de veinte días corridos, luego de los cuales se evaluará el estado de situación para su prórroga
SUPLEMENTO	DECRETO N°332	OTÓRGASE una licencia de 14 DÍAS carácter excepcional a todos aquellos, trabajadores pertenecientes a la Administración Central, Entes Autárquicos, Organismos Descentralizados, y Sociedades en las que tenga participación el Estado Provincial, que hayan ingresado a la República Argentina desde los países con casos confirmados de Coronavirus (COVID-19), según indicación de la autoridad Sanitaria Nacional, o que hayan transitado por los mismos, a fin de que puedan permanecer exclusivamente en sus hogares con el objeto de dar cumplimiento a las previsiones sanitarias establecidas en las recomendaciones del Ministerio de Salud de la Nación y del Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Misiones, TAMBIEN PARA LO QUE TENGAN DENGUE O SINTOMAS DEL MISMO.
	DECRETO 287/20	CREA LA SUBSECRETARIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL GASTO PUBLICO
	DECRETO 292/20	"ARTÍCULO 9° - ESTABLÉCESE que la contratación de servicios relacionados con consultorías, asesorías, pautas o contrataciones de medios o redes de cualquier tipo, deberán ser autorizadas únicamente por el Señor Gobernador de la Provincia de Misiones, como Coordinador General de la Comisión de Contención del Gasto Público, quedando exceptuados tales trámites de lo dispuesto en los Artículos precedentes. Asimismo, el Señor Vicegobernador se desempeñará como Coordinador General de ejecución, control y autorización de gastos del Programa de Asistencia Solidaria (P.A.S.) creado por Decreto N° 905/98 y 82/01, y sus modificatorias, quedando exceptuados tales trámites de lo dispuesto en los Artículos precedentes."
13/3/2020	DECRETO 338/20	INSTRÚYESE al Consejo General de Educación y al Servicio Provincial de Enseñanza Privada de Misiones a adoptar las medidas que correspondan para establecer un receso escolar sanitario en todos los niveles del sistema educativo provincial, durante el periodo comprendido entre el 13 y 27 de Marzo del corriente año
	RESOLUCIÓN N° 222 PODER JUDICIAL	ADHERIR al Poder Judicial de la Provincia de Misiones a lo establecido por Decretos Provinciales Nros. 330, 331 y 332 dictados por el Sr. Gobernador de la Provincia, Dr. Oscar Alberto Herrera Ahuad
16/3/2020	344/20	LICENCIA POR 30 DIAS A LAS PERSONAS DE RIESGO
18/3/2020	DISPOSICIÓN N° 088	REGLAS PARA LOS COMERCIOS QUE DEBEN ESTAR ABIERTOS (HORARIOS, ALCOHOL EN GEL, DISTANCIA ENTRE PERSONAS....ETC)
20/3/2020	DECRETO 401/20 - SUPLEMENTO	INCLÚYASE dentro de las previsiones del Artículo 3° del Decreto 399/20 al personal del Parque de la Salud de la Provincia de Misiones "Dr. Ramón Madariaga", Contaduría General de la Provincia y de la Tesorería General de la Provincia y con los alcances allí establecidos
	DECRETO 399/20	DECLÁRESE asueto administrativo en el ámbito de la Administración Entes Autárquicos, Organismos Descentralizados, los días 20, 25, 26, 27 y 30 de Marzo de 2020. Autoriza a los Ministros Secretario y Presidentes de Organismos a convocar al personal necesario para el cumplimiento de la tarea.D17
31/3/2020	Decreto 435/20	DECLARESE asueto administrativo en el ámbito de la Administración Central, Entes Autárquicos, Organismos Descentralizados, los días 1, 2, 3, 6, 7 y 8 de abril de 2020, a los fines de que el personal cumpla con el "aislamiento social, preventivo y obligatorio" dispuesto por Decreto Nacional de Necesidad y Urgencia N° 297/20 y sus prórrogas y modificatorios.
3/4/2020	DECRETO N° 442	MEDIDAS ECONOMICAS DE EMERGENCIA SANITARIA

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Programas Nacionales de Ayuda a las Empresas de Turismo

Turismo Nacional. Ley 27.563. Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional. Se implementan medidas para el sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, por el término de ciento ochenta (180) días, prorrogable por el mismo plazo por el Poder Ejecutivo. Las medidas económicas, impositivas y crediticias son: a) Extensión de la vigencia del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, desde el 1° de julio de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020 para aquellos rubros que se encuentren paralizadas o tengan una facturación inferior al treinta por ciento (30%) conforme lo determine la reglamentación. b) Reducción del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino del noventa y cinco por ciento (95%); c) Salario complementario abonado por el Estado nacional para los trabajadores y las trabajadoras en relación de dependencia del sector privado del cincuenta por ciento (50%) del salario neto, no pudiendo ser inferior a una suma equivalente a un (1) Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM) ni superar dos (2) SMVM, o al total del salario neto. d) Prórroga por ciento ochenta (180) días del vencimiento del pago de los impuestos existentes o a crearse, que graven el patrimonio, los capitales, o las ganancias de las actividades turísticas, cuyos vencimientos operen hasta el 31 de diciembre de 2020; e) Suspensión de trabas de cualquier tipo de medida cautelar a requerimiento de la Administración Federal de Ingresos Públicos y/o la Administración Nacional de la Seguridad Social; f) Reducción en las alícuotas del impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias hasta el 31 de diciembre de 2021; g) Implementación de una línea de créditos destinado al pago de servicios públicos, capital de trabajo y/o cualquier otro costo fijo que las empresas deban soportar durante la vigencia de las restricciones generadas por la pandemia por coronavirus COVID-19; h) Disponer líneas de créditos para Municipios y Comunas de zonas cuya actividad principal sea el turismo que cuenten con garantía de coparticipación federal de impuestos, de fondos propios afectados a fideicomisos que garanticen el pago o garantizados por las propias provincias.

Adicionalmente, se establece un plan de reactivación del turismo interno que crea un bono fiscal vacacional, incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales, un programa de turismo para personas mayores y un programa de financiación de los paquetes turísticos de viajes de turismo estudiantil. Por último, se detalla el derecho de los consumidores ante reprogramaciones y cancelaciones ocurridas como consecuencia de la pandemia por

coronavirus COVID-19 y se invita a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a las provincias a tomar medidas de apoyo al sector turístico en lo que hace a sus competencias.

Turismo Nacional. Decreto 795/2020. Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional. Los beneficios previstos en el Capítulo I del Título II de la Ley N° 27.563 resultarán de aplicación a los sujetos que se encuentren inscriptos en el registro que, a tal efecto, se establecerá en el ámbito del Ministerio de Turismo y Deportes siempre que desarrollen como actividad principal, declarada a la fecha establecida en el inciso c. del artículo 3° del Decreto N° 332/20, ante AFIP alguna de las comprendidas en el anexo. Los referidos beneficios procederán en la medida en que la actividad principal reúna las características previstas en el artículo 3° de la Ley N° 27.563. El acogimiento a los beneficios estipulados aplicará siempre que la actividad que da derecho a ellos se encuentre paralizada o tenga una facturación inferior al 30%. A los efectos de considerar la variación de la facturación establecida deberá considerarse lo mencionado a continuación:

- a. Sujetos cuyo inicio de actividad se haya producido con anterioridad al 1° de enero de 2019: el porcentaje de facturación se determinará considerando la variación interanual del mes inmediato anterior por el que se solicita el ingreso al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción.
- b. Sujetos cuyo inicio de actividad se hubiera producido entre el 1° de enero de 2019 y el 30 de noviembre de 2019: el porcentaje de facturación se determinará considerando la variación entre el mes de diciembre de 2019 y el mes inmediato anterior por el que se solicita el ingreso al referido Programa.
- c. Sujetos cuyo inicio de actividad se hubiera producido a partir del 1° de diciembre de 2019: no se considerará la variación de facturación. La prórroga dispuesta en el artículo 9° comprenderá a los impuestos allí previstos cuya aplicación, percepción y fiscalización estén a cargo de AFIP en la medida en que el vencimiento de la obligación opere desde la entrada en vigencia de la Ley N° 27.563 y hasta el 31 de diciembre de 2020.

El Programa Bono Fiscal Vacacional previsto en el Capítulo I del Título III de la Ley N° 27.563 operará con un límite máximo total de \$2.000.000.000 que se asignará conforme al orden de presentación de las correspondientes solicitudes, hasta un monto de \$20.000 por grupo familiar, a partir del mes de enero de 2021.

El integrante del grupo familiar que efectúe la solicitud deberá acreditar de modo fehaciente, o manifestar con carácter de declaración jurada, ante el citado MINISTERIO, los siguientes datos:

- a) La composición del grupo familiar;
- b) Los ingresos mensuales netos totales del grupo, los que no podrán exceder el equivalente a 4 veces el monto del Salario Mínimo Vital y Móvil o el monto que resulte de multiplicar el valor del SMVM por la cantidad de integrantes del grupo familiar, el que resulte menor y
- c) toda otra información que requiera el mencionado Ministerio. Se considera grupo familiar, a los fines de lo mencionado precedentemente, al integrado por el solicitante en forma unipersonal, si no tuviere convivientes; o por este y su cónyuge o conviviente y sus hijos o hijas menores de 18 años convivientes, o sin límite de edad en el caso de hijos con discapacidad a cargo. Cuando el solicitante tenga menos de 25 años y el domicilio de residencia sea igual al domicilio de sus progenitores, el grupo familiar se considerará compuesto por quien lo solicita y sus progenitores. Para acceder al Programa previsto las empresas referidas deberán estar inscriptas en el registro mencionado. El Registro deberá estar disponible para su consulta en línea en todo momento por cualquier interesado.

Los prestadores inscriptos deberán comunicar dicha calidad en forma visible y bajo la misma modalidad en la que se ofrecen los servicios. El importe de los bonos recibidos en dicho marco deberá considerarse como medio de cancelación parcial o total de la obligación por los servicios contratados, sin reducir el monto de los tributos que graven la operación ni ser deducible a los efectos de la determinación del impuesto a las ganancias. El referido monto será computado mensualmente por las aludidas empresas como crédito contra las siguientes obligaciones tributarias y en el orden que se indica:

- a. Impuesto al Valor Agregado. El monto de los bonos se detraerá del débito fiscal total del período en que se hayan declarado los servicios por los que se recibieron siempre que se encuentre emitido el correspondiente comprobante respaldatorio, hasta el monto del referido débito, antes de computar los créditos fiscales que correspondieren, no pudiendo generar saldo a favor del o de la contribuyente a que se refiere el primer párrafo del artículo 24 de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones.
- b. Contribuciones patronales sobre la nómina salarial con destino a los subsistemas de Seguridad Social regidos por las Leyes 19.032 (INSSJP), 24.013 (Fondo Nacional de Empleo), 24.241 (Sistema Integrado Previsional Argentino) y 24.714 (Régimen de

Asignaciones Familiares). De existir un remanente que exceda las obligaciones indicadas en los incisos precedentes, el mismo será trasladable a los períodos mensuales siguientes hasta los vencidos al 31 de diciembre de 2021, respetándose igual orden de imputación y limitaciones. Si a esta última fecha se mantuviere un excedente pendiente de cómputo podrá solicitarse ante la AFIP su transferencia a terceras personas, en las formas y condiciones que establezca dicho organismo. Las terceras personas que resulten cesionarias de los créditos así transferidos podrán destinarlos a la cancelación de las obligaciones indicadas en el párrafo anterior, en el plazo que a esos efectos establezca el organismo recaudador, en el modo allí previsto, sin que puedan realizarse nuevas transferencias.

Créditos a Tasa Cero Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Decreto 332/2020 (modificado por el Decreto 376/2020). Se establecen líneas de Crédito a Tasa Cero para personas adheridas al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes y para trabajadores autónomos que cumplan con los requisitos y se ajusten a las situaciones que defina la Jefatura de Gabinete de Ministros. Consistirá en una financiación a ser acreditada en la tarjeta de crédito del beneficiario en los términos que establezca el BCRA.

El monto de la financiación no podrá exceder una cuarta parte del límite superior de ingresos brutos establecidos para cada categoría del Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes, con un límite máximo de \$ 150.000. El financiamiento será desembolsado en tres cuotas mensuales iguales y consecutivas. A cada una de las cuotas se adicionará el monto equivalente al pago de las sumas totales que los trabajadores deben abonar por los períodos mensuales resultantes en concepto de impuesto integrado y cotizaciones previsionales a cargo de los contribuyentes adheridos al Monotributo o de aportes al régimen de autónomos. El monto referido será retenido y depositado periódicamente en la AFIP.

Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Decreto 823/20. Se extiende el Programa ATP hasta fin de año. El poder ejecutivo extiende la vigencia del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) establecido por el Decreto 332/20, hasta el 31 de diciembre de 2020. La vigencia del referido Programa era en principio, según el mencionado decreto, hasta el 30 de septiembre de 2020 inclusive. Ahora, con esta medida, se dispone que, para las actividades afectadas en forma crítica por la pandemia y las consecuentes medidas de distanciamiento social, aun cuando el aislamiento social, preventivo y obligatorio hubiere concluido, los beneficios podrán extenderse hasta el mes de diciembre de 2020 inclusive.

Turismo Nacional. Resolución (MTyD) 456/2020. Se reglamenta el régimen de incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales. Se aprueba el reglamento del régimen de incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales creado por la ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística. El régimen establece la devolución del 50% de los gastos en turismo realizados hasta el 31 de diciembre de 2020 en destinos locales.

Turismo Nacional. Disposición (MTyD SSPTYNP) 1/2020. Se extienden los plazos para acceder al régimen de incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales. Se extienden los plazos previstos en el artículo 2° del Reglamento del “Régimen de Incentivos a la Preventa de Servicios Turísticos” de modo que el primero de ellos abarque hasta el 15 de noviembre de 2020, y el segundo se extienda desde el 16 de ese mismo mes y año, hasta el 31 de diciembre de 2020.

El Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP) bonificará el 100% de la tasa de interés y del costo financiero total que devenguen los Créditos a Tasa Cero que se otorguen a personas adheridas al Régimen Simplificado y trabajadores autónomos. El Fondo de Garantías Argentina (FoGAR) podrá avalar hasta el 100% de los Créditos a Tasa Cero para personas adheridas al Régimen Simplificado para Pequeños 22Contribuyentes y trabajadores autónomos, sin exigir contragarantías. Se instruye a la Autoridad de Aplicación y al Comité de Administración del Fondo de Garantías Argentino (FoGAR) a constituir un Fondo de Afectación Específica con el objeto de otorgar las garantías previstas. Asimismo, la Autoridad de Aplicación y el Comité de Administración del Fondo de Garantías Argentino (FoGAR), cada uno en el marco de su incumbencia, definirán los requisitos exigibles en cada caso, así como las líneas de financiamiento elegibles para las garantías El Decreto descripto entra en vigor desde su publicación en el Boletín Oficial (1 de abril de 2020) y será de aplicación respecto de los resultados económicos ocurridos a partir del 12 de marzo de 2020.

Es una de las herramientas para cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis del Covid-19. Está destinado a empresas de todos los tamaños, empleados, monotributistas y autónomos.

Está conformado por estas cinco medidas:

²²<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236014/20201014>

Asignación compensatoria del salario; Créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos
Créditos; a tasa subsidiada convertible, Reintegro de los créditos a tasa subsidiada
convertible, Sistema integral de prestaciones por desempleo

Asignación compensatoria del salario

El Estado pagará desde 1 hasta 1.5 Salarios Mínimos Vitales y Móviles (entre \$16.875 y \$25.312) por empleado a las empresas cuya facturación de agosto 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019 y desde 1.25 hasta 2 Salarios Mínimos Vitales y Móviles (entre \$21.093 y \$33.750) por empleado a las que realicen actividades consideradas críticas, hasta diciembre de 2020.

Los sectores considerados críticos son: turismo, entretenimiento, cultura, salud, deportes, venta de artículos regionales de cuero, talabartería y marroquinería, alquiler de equipos de transporte y algunos servicios ligados al transporte aéreo.

Se tomará como referencia el salario del mes de julio de 2020 y el pago se realizará a través de la ANSES, directamente en la cuenta bancaria del empleado.

En el caso de las empresas que hayan iniciado su actividad entre el 1 de enero y el 30 de noviembre de 2019, se tomará en cuenta la facturación correspondiente a diciembre de 2019 para realizar la comparación.

En el caso de las empresas que hayan iniciado su actividad durante el 2020, se las considerará afectadas de forma crítica debido a su reciente creación, dando por cumplidos los requisitos exigidos para ser beneficiarias de la medida.

Respecto a los docentes de escuelas privadas, el Ministerio de Educación informará a la AFIP el listado de instituciones que no perciben ninguna clase de aportes o subsidios para que puedan tramitar el pago del salario complementario, mientras que se analizarán los casos de aquellos establecimientos que sí reciben perciben aportes o subsidios.

Requisitos: Realizar actividades económicas afectadas en forma crítica o tener una cantidad relevante de empleados contagiados por el COVID 19, en aislamiento obligatorio o con dispensa laboral por estar en grupo de riesgo u obligaciones de cuidado familiar relacionadas al COVID 19. Pertenecer a un sector que todavía no fue habilitado a funcionar, de acuerdo con la situación epidemiológica de cada provincia.

Tener una facturación menor que la de julio 2019.

El beneficio no será válido para aquellos empleados que cobren más de \$140.000 brutos.

Postergación o reducción de hasta el 95 % del pago de los aportes patronales

Será un beneficio adicional para las empresas que accedan a la asignación compensatoria del salario. Los sectores que realizan actividades consideradas críticas podrán acceder a la reducción del 95 % de las contribuciones patronales. El resto de los sectores accederá a la postergación de las contribuciones.

Créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos

Tienen tiempo hasta el 31 de octubre. Los trabajadores de la cultura podrán solicitarlo hasta el 31 de diciembre.

El monto máximo es de \$150.000 y no podrá superar el 25 % del límite superior de ingresos brutos que corresponda a cada categoría de Monotributistas o Autónomos.

Se acredita como saldo en la tarjeta de crédito, en tres cuotas mensuales iguales y consecutivas. En cada una de las tres cuotas, el monotributista o autónomo va a recibir el monto equivalente a lo que debe abonar mensualmente por el impuesto integrado y las cotizaciones previsionales del Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes o de los aportes previsionales obligatorios del régimen de autónomos.

Se puede devolver en un mínimo de 12 cuotas y un máximo de 18 cuotas fijas sin interés, con 6 meses de gracia. Quienes realicen actividades vinculadas a la cultura tendrán un período de gracia de 12 meses.

El Fondo de Garantías Argentina (FoGAR) podrá avalar hasta el 100% de los créditos sin exigir contragarantías.

Está prohibido comprar moneda extranjera o hacer adelantos en efectivo con el monto otorgado.

Requisitos:

No prestar servicios al sector público nacional, provincial o municipal.

No recibir ingresos por un trabajo en relación de dependencia.

No ser jubilado.

Encontrarse en situación crediticia 1 o 2.

En el caso de los monotributistas, el monto facturado entre el 12 de marzo y el 12 de abril por el solicitante no puede ser superior al promedio mensual del ingreso bruto mínimo de su categoría. Para los monotributistas categoría A, el monto facturado en dicho periodo no puede ser superior a \$10.000 pesos.

En el caso de los trabajadores autónomos, no deben integrar el directorio de sociedades comerciales. Si no realizan aportes al Sistema Integrado Previsional Argentino, deben estar afiliados a cajas profesionales provinciales. Además, su facturación entre el 20 de marzo y el 19 de abril de 2020 no debe haber crecido más del 5% con respecto al mismo período del año pasado.

Para los trabajadores autónomos que hayan iniciado su actividad después de marzo de 2019, se tomará en cuenta la facturación correspondiente al período del 20 de noviembre al 20 diciembre de 2019 para realizar la comparación. Para aquellos que hayan iniciado sus actividades durante el 2020, se dará por cumplido este requisito por considerarlos afectados de forma crítica.

Créditos a tasa subsidiada convertible

El tiempo para solicitar tu crédito es hasta el 2 de octubre. Para empresas cuya variación de la facturación nominal de julio haya estado entre 0% y 40%. La tasa de interés es del 15%.

El pago se realizará directamente en la cuenta bancaria del empleado. Con garantía del Estado a través del FoGAR. Con tres meses de gracia a devolver en 12 cuotas fijas. El monto se calculará en función de la masa salarial a razón de 1,2 Salario Mínimo Vital y Móvil (\$20.250) por cada empleado de la empresa. Las empresas que hayan obtenido estos créditos y en los próximos 12 meses cumplan las metas de empleo, pueden recibir un [reintegro del valor total o parcial del crédito](#)

Reintegro de los créditos a tasa subsidiada convertible

Las empresas beneficiarias de los créditos a tasa subsidiada convertible del 15 % otorgados en septiembre, que en los próximos 12 meses mantengan los puestos de trabajo o generen nuevos, pueden recibir un reintegro que cubrirá parcial o totalmente el valor de este crédito. El reintegro correspondiente se realizará después del pago de la última cuota del crédito a través de un Aporte No Reembolsable (ANR).

El monto del reintegro y las metas de empleo que cada empresa deberá cumplir dependen de la cantidad de empleados que tenga en promedio durante el cuarto trimestre de 2020. Las

metas de empleo serán trimestrales y se evaluarán una vez que el crédito esté pago del siguiente modo:

Meta	Período a comparar para la meta de empleo
1°	4° trimestre 2020 vs. 4° trimestre 2019
2°	1° trimestre 2021 vs. 1° trimestre 2020
3°	2° trimestre 2021 vs. 2° trimestre 2019
4°	3° trimestre 2021 vs. 3° trimestre 2019

Requisitos: Haber pagado la totalidad del crédito, sin incurrir en mora (30 días corridos desde el vencimiento). Tener al día la presentación del Formulario 931 AFIP.No tener empleados suspendidos durante el 2021.En caso de que haya tenido empleados suspendidos durante el último trimestre de 2020, no podrá acceder al beneficio por ese trimestre, pero no se invalidarán los reintegros restantes.No tener deudas con el FoGAR

Los cuatro tramos en lo que se va a clasificar a las empresas son:

Tramo 1: empresas de 1 a 9 empleados si mantuvo la cantidad de empleados, el reintegro será del 5% por trimestre. Si esto se sostiene durante los 4 trimestres del año, el reintegro total será del 20% del crédito.

Si contrata 1 trabajador, el reintegro será del 15% por trimestre. Si esto se repite todos los trimestres del año, el reintegro alcanzará el 60% del valor del crédito.

Si contrata 2 o más trabajadores, el reintegro será del 25% por trimestre. Si este objetivo se cumple en los 4 trimestres, el reintegro total será del 100% del valor del crédito.

Tramo 2: empresas de 10 a 39 empleados

Si mantuvo la cantidad de empleados, el reintegro será del 2,5% por trimestre. Si esto se sostiene durante los 4 trimestres del año, el reintegro total será del 10% del crédito.Si contrata 1 trabajador, el reintegro será del 10% en cada trimestre. Si esto se repite todos los trimestres del año, el reintegro alcanzará el 40% del valor del crédito.

Si contrata 2 trabajadores, el reintegro será del 15% por trimestre. Si este objetivo se cumple los 4 trimestres, el reintegro total será del 60%.

Si contrata 3 trabajadores, el reintegro será del 20% por trimestre. Si esto se replica los 4 trimestres, el reintegro total será del 80% del valor del crédito.

Si contrata 4 o más trabajadores, recibirá un reintegro del 25% por trimestre, por lo que podrá alcanzar el 100% del valor del crédito si esto se cumple en todos los períodos.

Tramo 3: de 40 a 199 empleados: Si mantuvo la cantidad de empleados, recibirá un reintegro de \$20.000 por trimestre. Por cada trabajador que contrate, recibirá un reintegro de \$40.000, con un tope trimestral de \$380.000. Si esto se replica los 4 trimestres de año, el reintegro total será de \$1.520.000.

Tramo 4: de 200 a 800 empleados Por cada trabajador que contrate, recibirá un reintegro de \$40.000, con un tope trimestral de \$380.000. Si esto se replica los 4 trimestres de año, el reintegro total será de \$1.520.000. No recibe reintegros por mantener la cantidad de empleados.

La cantidad de empleados que se tendrá en cuenta para determinar el tramo en el que encuadra la empresa será el promedio del cuarto trimestre de 2020.

Sistema integral de prestaciones por desempleo: Se elevó el monto de las prestaciones económicas por desempleo y será entre \$6.000 y \$10.000 pesos. Podrán acceder las personas que cumplan las condiciones establecidas en los artículos 113 y 114 de la [Ley 24.013](#) y en la [Ley 25.371](#). Se prorrogó hasta el 31 de diciembre el vencimiento de las prestaciones de desempleo que se produzcan entre el 1 de agosto y el 30 de noviembre de 2020. Las cuotas serán mensuales y el monto será equivalente al 70 % de la prestación original.

Requisitos: Trabajadores permanentes: tener al menos 6 meses de trabajo con aportes en los últimos 3 años anteriores al despido o finalización del contrato. Trabajadores eventuales y de temporada: haber trabajado menos de 12 meses en los últimos 3 años y más de 90 días en el último año, antes de la finalización del trabajo.

Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo.

Ante la crisis turística en el marco de la pandemia del COVID-19, el Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo (PACIT) está compuesto por tres fondos que se complementaron para proteger al sector y prepararlo para que se convierta en uno de los motores de recuperación y reactivación económica. Incluye al Fondo de Auxilio y Capacitación Turística (FACT), el Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur) y el Plan 50 Destinos.

Auxiliar al sector turístico: En el corto plazo, auxiliar a prestadores turísticos independientes y a MiPyMES del sector. En el mediano plazo, capacitar en seguridad e higiene para un

mundo post Covid-19 Generar infraestructura, Dinamizar el turismo, fortalecer la oferta turística y fomentar la competitividad sectorial. Es una inversión histórica de más de \$4.500 millones, con un abordaje integral y objetivos de corto, mediano y largo plazo para el turismo argentino.

Fondo de Auxilio y Capacitación Turística: Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos

El Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur) alcanzó a 6.500 prestadores y prestadoras de actividades turísticas complementarias, como guías y agentes de viajes, para dar un sostén económico a quienes vieron afectadas sus fuentes de ingresos por la emergencia pública en materia sanitaria.

Como contraprestación, las personas beneficiadas debieron realizar la capacitación "Nociones de seguridad e higiene para el Turismo", del Programa de Formación Virtual del Ministerio de Turismo y Deportes. El FACT está dirigido a MiPyMEs de los segmentos de agencias de viajes y turismo, alojamientos u hospedajes turísticos, establecimientos gastronómicos y servicios de recreación turística, que presenten una situación crítica en sus ingresos totales de los meses de abril/mayo/junio de 2020 comparados con los mismos meses del año anterior.

Los beneficios : El fondo otorga a las MiPyMES seleccionadas, como máximo, el equivalente a un sueldo mínimo, vital y móvil por empleado por mes, durante seis meses. El beneficio se otorgará en cuatro pagos y se podrá usar para: Salario del personal (por lo menos el 50% de los fondos deberá estar destinado al pago de salarios de los trabajadores y trabajadoras de la empresa); Gastos operativos (ejemplo Alquileres); Servicios (como ser agua, gas, internet, electricidad, etc); Servicios de consultoría (para financiar o adaptar los servicios ante la nueva situación); Material promocional (desarrollo de web, redes sociales, etc).

Contraprestación, las empresas deberán mantener su nómina de empleados y empleadas al menos durante los seis meses que dure el beneficio y cumplir con dos dimensiones: capacitaciones virtuales para, como mínimo, el 70% del personal y adaptaciones de seguridad e higiene siguiendo los protocolos necesarios en el contexto del Covid-19.

Plan 50 Destinos Con una visión a largo plazo para el turismo argentino, el Plan 50 Destinos abarca obras de infraestructura turística en todo el país. Se están destinando \$1200 millones

con el objetivo de dinamizar la actividad, con mejoras que fortalezcan la oferta turística y fomenten la competitividad sectorial. Ya se firmaron convenios con 10 provincias.

Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos El Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur), creado por la [resolución 364/2020](#) del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, busca dar un sostén económico a prestadores y prestadoras de actividades turísticas complementarias (guías, pequeñas excursiones e instructores) del sector que vieron afectadas sus fuentes de ingresos por la emergencia pública en materia sanitaria.

Los beneficios, El Fondo otorga al beneficiario un aporte no reembolsable de \$40.000, que se hará efectivo en un pago. Pueden aplicar prestadores y prestadoras de actividades turísticas que sean monotributistas sociales, monotributistas y trabajadores autónomos. Se dará prioridad a postulantes que incluyan ejes de: Desarrollo, Recursos y fortalezas de la localidad, identidad sociocultural o naturaleza, Equidad de género, Mujeres o no binarios postulantes que desarrollen las actividades.

Contraprestación, los prestadores que sean seleccionados como beneficiarios deberán inscribirse y realizar la capacitación "Nociones de seguridad e higiene para el Turismo", del Programa de Formación Virtual del Ministerio de Turismo y Deportes.

Programas Nacionales de Ayuda a las Empresas de Turismo Turismo Nacional. Ley 27.563. Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional. Se implementan medidas para el sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, por el término de ciento ochenta (180) días, prorrogable por el mismo plazo por el Poder Ejecutivo. Las medidas económicas, impositivas y crediticias son: a) Extensión de la vigencia del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, desde el 1° de julio de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020 para aquellos rubros que se encuentren paralizadas o tengan una facturación inferior al treinta por ciento (30%) conforme lo determine la reglamentación. b) Reducción del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino del noventa y cinco por ciento (95%); c) Salario complementario abonado por el Estado nacional para los trabajadores y las trabajadoras en relación de dependencia del sector privado del cincuenta por ciento (50%) del salario neto, no pudiendo ser inferior a una suma equivalente a un (1) Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM) ni superar dos (2) SMVM, o al total del salario neto. d) Prórroga por ciento ochenta (180) días del vencimiento del pago de los impuestos

existentes o a crearse, que graven el patrimonio, los capitales, o las ganancias de las actividades turísticas, cuyos vencimientos operen hasta el 31 de diciembre de 2020; e) Suspensión de trabas de cualquier tipo de medida cautelar a requerimiento de la Administración Federal de Ingresos Públicos y/o la Administración Nacional de la Seguridad Social; f) Reducción en las alícuotas del impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias hasta el 31 de diciembre de 2021; g) Implementación de una línea de créditos destinado al pago de servicios públicos, capital de trabajo y/o cualquier otro costo fijo que las empresas deban soportar durante la vigencia de las restricciones generadas por la pandemia por coronavirus COVID-19; h) Disponer líneas de créditos para Municipios y Comunas de zonas cuya actividad principal sea el turismo que cuenten con garantía de coparticipación federal de impuestos, de fondos propios afectados a fideicomisos que garanticen el pago o garantizados por las propias provincias.

Adicionalmente, se establece un plan de reactivación del turismo interno que crea un bono fiscal vacacional, incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales, un programa de turismo para personas mayores y un programa de financiación de los paquetes turísticos de viajes de turismo estudiantil. Por último, se detalla el derecho de los consumidores ante reprogramaciones y cancelaciones ocurridas como consecuencia de la pandemia por coronavirus COVID-19 y se invita a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a las provincias a tomar medidas de apoyo al sector turístico en lo que hace a sus competencias.

Turismo Nacional. Decreto 795/2020. Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional. Los beneficios previstos en el Capítulo I del Título II de la Ley N° 27.563 resultarán de aplicación a los sujetos que se encuentren inscriptos en el registro que, a tal efecto, se establecerá en el ámbito del Ministerio de Turismo y Deportes siempre que desarrollen como actividad principal, declarada a la fecha establecida en el inciso c. del artículo 3° del Decreto N° 332/20, ante AFIP alguna de las comprendidas en el anexo. Los referidos beneficios procederán en la medida en que la actividad principal reúna las características previstas en el artículo 3° de la Ley N° 27.563. El acogimiento a los beneficios estipulados aplicará siempre que la actividad que da derecho a ellos se encuentre paralizada o tenga una facturación inferior al 30%. A los efectos de considerar la variación de la facturación establecida deberá considerarse lo mencionado a continuación:

a. Sujetos cuyo inicio de actividad se haya producido con anterioridad al 1° de enero de 2019: el porcentaje de facturación se determinará considerando la variación interanual del

mes inmediato anterior por el que se solicita el ingreso al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción.

b. Sujetos cuyo inicio de actividad se hubiera producido entre el 1° de enero de 2019 y el 30 de noviembre de 2019: el porcentaje de facturación se determinará considerando la variación entre el mes de diciembre de 2019 y el mes inmediato anterior por el que se solicita el ingreso al referido Programa.

c. Sujetos cuyo inicio de actividad se hubiera producido a partir del 1° de diciembre de 2019: no se considerará la variación de facturación. La prórroga dispuesta en el artículo 9° comprenderá a los impuestos allí previstos cuya aplicación, percepción y fiscalización estén a cargo de AFIP en la medida en que el vencimiento de la obligación opere desde la entrada en vigencia de la Ley N° 27.563 y hasta el 31 de diciembre de 2020.

El Programa Bono Fiscal Vacacional previsto en el Capítulo I del Título III de la Ley N° 27.563 operará con un límite máximo total de \$2.000.000.000 que se asignará conforme al orden de presentación de las correspondientes solicitudes, hasta un monto de \$20.000 por grupo familiar, a partir del mes de enero de 2021.

El integrante del grupo familiar que efectúe la solicitud deberá acreditar de modo fehaciente, o manifestar con carácter de declaración jurada, ante el citado MINISTERIO, los siguientes datos:

a) La composición del grupo familiar;

b) Los ingresos mensuales netos totales del grupo, los que no podrán exceder el equivalente a 4 veces el monto del Salario Mínimo Vital y Móvil o el monto que resulte de multiplicar el valor del SMVM por la cantidad de integrantes del grupo familiar, el que resulte menor y

c) toda otra información que requiera el mencionado Ministerio. Se considera grupo familiar, a los fines de lo mencionado precedentemente, al integrado por el solicitante en forma unipersonal, si no tuviere convivientes; o por este y su cónyuge o conviviente y sus hijos o hijas menores de 18 años convivientes, o sin límite de edad en el caso de hijos con discapacidad a cargo. Cuando el solicitante tenga menos de 25 años y el domicilio de residencia sea igual al domicilio de sus progenitores, el grupo familiar se considerará compuesto por quien lo solicita y sus progenitores. Para acceder al Programa previsto las empresas referidas deberán estar inscriptas en el registro mencionado. El Registro deberá estar disponible para su consulta en línea en todo momento por cualquier interesado.

Los prestadores inscriptos deberán comunicar dicha calidad en forma visible y bajo la misma modalidad en la que se ofrecen los servicios. El importe de los bonos recibidos en dicho marco deberá considerarse como medio de cancelación parcial o total de la obligación por los servicios contratados, sin reducir el monto de los tributos que gravan la operación ni ser deducible a los efectos de la determinación del impuesto a las ganancias. El referido monto será computado mensualmente por las aludidas empresas como crédito contra las siguientes obligaciones tributarias y en el orden que se indica:

a. Impuesto al Valor Agregado. El monto de los bonos se deducirá del débito fiscal total del período en que se hayan declarado los servicios por los que se recibieron siempre que se encuentre emitido el correspondiente comprobante respaldatorio, hasta el monto del referido débito, antes de computar los créditos fiscales que correspondieren, no pudiendo generar saldo a favor del o de la contribuyente a que se refiere el primer párrafo del artículo 24 de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones.

b. Contribuciones patronales sobre la nómina salarial con destino a los subsistemas de Seguridad Social regidos por las Leyes 19.032 (INSSJP), 24.013 (Fondo Nacional de Empleo), 24.241 (Sistema Integrado Previsional Argentino) y 24.714 (Régimen de Asignaciones Familiares). De existir un remanente que exceda las obligaciones indicadas en los incisos precedentes, el mismo será trasladable a los períodos mensuales siguientes hasta los vencidos al 31 de diciembre de 2021, respetándose igual orden de imputación y limitaciones. Si a esta última fecha se mantuviere un excedente pendiente de cómputo podrá solicitarse ante la AFIP su transferencia a terceras personas, en las formas y condiciones que establezca dicho organismo. Las terceras personas que resulten cesionarias de los créditos así transferidos podrán destinarlos a la cancelación de las obligaciones indicadas en el párrafo anterior, en el plazo que a esos efectos establezca el organismo recaudador, en el modo allí previsto, sin que puedan realizarse nuevas transferencias.

Créditos a Tasa Cero Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Decreto 332/2020 (modificado por el Decreto 376/2020).

Se establecen líneas de Crédito a Tasa Cero para personas adheridas al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes y para trabajadores autónomos que cumplan con los requisitos y se ajusten a las situaciones que defina la Jefatura de Gabinete de Ministros. Consistirá en una financiación a ser acreditada en la tarjeta de crédito del beneficiario en los términos que establezca el BCRA.

El monto de la financiación no podrá exceder una cuarta parte del límite superior de ingresos brutos establecidos para cada categoría del Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes, con un límite máximo de \$ 150.000. El financiamiento será desembolsado en tres cuotas mensuales iguales y consecutivas. A cada una de las cuotas se adicionará el monto equivalente al pago de las sumas totales que los trabajadores deben abonar por los períodos mensuales resultantes en concepto de impuesto integrado y cotizaciones previsionales a cargo de los contribuyentes adheridos al Monotributo o de aportes al régimen de autónomos. El monto referido será retenido y depositado periódicamente en la AFIP.

Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Decreto 823/20. Se extiende el Programa ATP hasta fin de año. El poder ejecutivo extiende la vigencia del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) establecido por el Decreto 332/20, hasta el 31 de diciembre de 2020. La vigencia del referido Programa era en principio, según el mencionado decreto, hasta el 30 de septiembre de 2020 inclusive. Ahora, con esta medida, se dispone que, para las actividades afectadas en forma crítica por la pandemia y las consecuentes medidas de distanciamiento social, aun cuando el aislamiento social, preventivo y obligatorio hubiere concluido, los beneficios podrán extenderse hasta el mes de diciembre de 2020 inclusive.

Turismo Nacional. Resolución (MTyD) 456/2020. Se reglamenta el régimen de incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales. Se aprueba el reglamento del régimen de incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales creado por la ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística. El régimen establece la devolución del 50% de los gastos en turismo realizados hasta el 31 de diciembre de 2020 en destinos locales.

Turismo Nacional. Disposición (MTyD SSPTYNP) 1/2020. Se extienden los plazos para acceder al régimen de incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales. Se extienden los plazos previstos en el artículo 2° del Reglamento del “Régimen de Incentivos a la Preventa de Servicios Turísticos” de modo que el primero de ellos abarque hasta el 15 de noviembre de 2020, y el segundo se extienda desde el 16 de ese mismo mes y año, hasta el 31 de diciembre de 2020.

El Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP) bonificará el 100% de la tasa de interés y del costo financiero total que devenguen los Créditos a Tasa Cero que se otorguen a personas adheridas al Régimen Simplificado y trabajadores autónomos. El Fondo de Garantías Argentina (FoGAR) podrá avalar hasta el 100% de los Créditos a Tasa Cero para

personas adheridas al Régimen Simplificado para Pequeños 23Contribuyentes y trabajadores autónomos, sin exigir contragarantías. Se instruye a la Autoridad de Aplicación y al Comité de Administración del Fondo de Garantías Argentino (FoGAR) a constituir un Fondo de Afectación Específica con el objeto de otorgar las garantías previstas. Asimismo, la Autoridad de Aplicación y el Comité de Administración del Fondo de Garantías Argentino (FoGAR), cada uno en el marco de su incumbencia, definirán los requisitos exigibles en cada caso, así como las líneas de financiamiento elegibles para las garantías El Decreto descripto entra en vigor desde su publicación en el Boletín Oficial (1 de abril de 2020) y será de aplicación respecto de los resultados económicos ocurridos a partir del 12 de marzo de 2020.

Es una de las herramientas para cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis del Covid-19. Está destinado a empresas de todos los tamaños, empleados, monotributistas y autónomos.

Está conformado por estas cinco medidas:

[Asignación compensatoria del salario](#)

[Créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos](#)

[Créditos a tasa subsidiada convertible](#)

[Reintegro de los créditos a tasa subsidiada convertible](#)

[Sistema integral de prestaciones por desempleo](#)

Asignación compensatoria del salario

El Estado pagará desde 1 hasta 1.5 Salarios Mínimos Vitales y Móviles (entre \$16.875 y \$25.312) por empleado a las empresas cuya facturación de agosto 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019 y desde 1.25 hasta 2 Salarios Mínimos Vitales y Móviles (entre \$21.093 y \$33.750) por empleado a las que realicen actividades consideradas críticas, hasta diciembre de 2020.

Los sectores considerados críticos son: turismo, entretenimiento, cultura, salud, deportes, venta de artículos regionales de cuero, talabartería y marroquinería, alquiler de equipos de transporte y algunos servicios ligados al transporte aéreo.

²³<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236014/20201014>

Se tomará como referencia el salario del mes de julio de 2020 y el pago se realizará a través de la ANSES, directamente en la cuenta bancaria del empleado.

En el caso de las empresas que hayan iniciado su actividad entre el 1 de enero y el 30 de noviembre de 2019, se tomará en cuenta la facturación correspondiente a diciembre de 2019 para realizar la comparación.

En el caso de las empresas que hayan iniciado su actividad durante el 2020, se las considerará afectadas de forma crítica debido a su reciente creación, dando por cumplidos los requisitos exigidos para ser beneficiarias de la medida.

Respecto a los docentes de escuelas privadas, el Ministerio de Educación informará a la AFIP el listado de instituciones que no perciben ninguna clase de aportes o subsidios para que puedan tramitar el pago del salario complementario, mientras que se analizarán los casos de aquellos establecimientos que sí reciben perciben aportes o subsidios.

Requisitos:

Realizar actividades económicas afectadas en forma crítica o tener una cantidad relevante de empleados contagiados por el COVID 19, en aislamiento obligatorio o con dispensa laboral por estar en grupo de riesgo u obligaciones de cuidado familiar relacionadas al COVID 19. Pertener a un sector que todavía no fue habilitado a funcionar, de acuerdo con la situación epidemiológica de cada provincia.

Tener una facturación menor que la de julio 2019.

El beneficio no será válido para aquellos empleados que cobren más de \$140.000 brutos.

Postergación o reducción de hasta el 95 % del pago de los aportes patronales

Será un beneficio adicional para las empresas que accedan a la asignación compensatoria del salario. Los sectores que realizan actividades consideradas críticas podrán acceder a la reducción del 95 % de las contribuciones patronales. El resto de los sectores accederá a la postergación de las contribuciones.

Créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos

Tienen tiempo hasta el 31 de octubre. Los trabajadores de la cultura podrán solicitarlo hasta el 31 de diciembre.

El monto máximo es de \$150.000 y no podrá superar el 25 % del límite superior de ingresos brutos que corresponda a cada categoría de Monotributistas o Autónomos.

Se acredita como saldo en la tarjeta de crédito, en tres cuotas mensuales iguales y consecutivas.

En cada una de las tres cuotas, el monotributista o autónomo va a recibir el monto equivalente a lo que debe abonar mensualmente por el impuesto integrado y las cotizaciones previsionales del Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes o de los aportes previsionales obligatorios del régimen de autónomos.

Se puede devolver en un mínimo de 12 cuotas y un máximo de 18 cuotas fijas sin interés, con 6 meses de gracia. Quienes realicen actividades vinculadas a la cultura tendrán un período de gracia de 12 meses.

El Fondo de Garantías Argentina (FoGAR) podrá avalar hasta el 100% de los créditos sin exigir contragarantías.

Está prohibido comprar moneda extranjera o hacer adelantos en efectivo con el monto otorgado.

Requisitos:

No prestar servicios al sector público nacional, provincial o municipal.

No recibir ingresos por un trabajo en relación de dependencia.

No ser jubilado.

Encontrarse en situación crediticia 1 o 2.

En el caso de los monotributistas, el monto facturado entre el 12 de marzo y el 12 de abril por el solicitante no puede ser superior al promedio mensual del ingreso bruto mínimo de su categoría. Para los monotributistas categoría A, el monto facturado en dicho periodo no puede ser superior a \$10.000 pesos.

En el caso de los trabajadores autónomos, no deben integrar el directorio de sociedades comerciales. Si no realizan aportes al Sistema Integrado Previsional Argentino, deben estar afiliados a cajas profesionales provinciales. Además, su facturación entre el 20 de marzo y el 19 de abril de 2020 no debe haber crecido más del 5% con respecto al mismo período del año pasado.

Para los trabajadores autónomos que hayan iniciado su actividad después de marzo de 2019, se tomará en cuenta la facturación correspondiente al período del 20 de noviembre al 20 diciembre de 2019 para realizar la comparación. Para aquellos que hayan iniciado sus actividades durante el 2020, se dará por cumplido este requisito por considerarlos afectados de forma crítica.

Créditos a tasa subsidiada convertible

El tiempo para solicitar tu crédito es hasta el 2 de octubre.

Para empresas cuya variación de la facturación nominal de julio haya estado entre 0% y 40%.

La tasa de interés es del 15%.

El pago se realizará directamente en la cuenta bancaria del empleado.

Con garantía del Estado a través del FoGAR.

Con tres meses de gracia a devolver en 12 cuotas fijas.

El monto se calculará en función de la masa salarial a razón de 1,2 Salario Mínimo Vital y Móvil (\$20.250) por cada empleado de la empresa.

Las empresas que hayan obtenido estos créditos y en los próximos 12 meses cumplan las metas de empleo, pueden recibir un [reintegro del valor total o parcial del crédito](#)

Reintegro de los créditos a tasa subsidiada convertible

Las empresas beneficiarias de los créditos a tasa subsidiada convertible del 15 % otorgados en septiembre, que en los próximos 12 meses mantengan los puestos de trabajo o generen nuevos, pueden recibir un reintegro que cubrirá parcial o totalmente el valor de este crédito. El reintegro correspondiente se realizará después del pago de la última cuota del crédito a través de un Aporte No Reembolsable (ANR).

El monto del reintegro y las metas de empleo que cada empresa deberá cumplir dependen de la cantidad de empleados que tenga en promedio durante el cuarto trimestre de 2020. Las metas de empleo serán trimestrales y se evaluarán una vez que el crédito esté pago del siguiente modo:

Meta	Período a comparar para la meta de empleo
1°	4° trimestre 2020 vs. 4° trimestre 2019
2°	1° trimestre 2021 vs. 1° trimestre 2020
3°	2° trimestre 2021 vs. 2° trimestre 2019
4°	3° trimestre 2021 vs. 3° trimestre 2019

Requisitos:

Haber pagado la totalidad del crédito, sin incurrir en mora (30 días corridos desde el vencimiento). Tener al día la presentación del Formulario 931 AFIP.

No tener empleados suspendidos durante el 2021.

En caso de que haya tenido empleados suspendidos durante el último trimestre de 2020, no podrá acceder al beneficio por ese trimestre, pero no se invalidarán los reintegros restantes.

No tener deudas con el FoGAR

Los cuatro tramos en lo que se va a clasificar a las empresas son:

Tramo 1: empresas de 1 a 9 empleados

Si mantuvo la cantidad de empleados, el reintegro será del 5% por trimestre. Si esto se sostiene durante los 4 trimestres del año, el reintegro total será del 20% del crédito.

Si contrata 1 trabajador, el reintegro será del 15% por trimestre. Si esto se repite todos los trimestres del año, el reintegro alcanzará el 60% del valor del crédito.

Si contrata 2 o más trabajadores, el reintegro será del 25% por trimestre. Si este objetivo se cumple en los 4 trimestres, el reintegro total será del 100% del valor del crédito.

Tramo 2: empresas de 10 a 39 empleados

Si mantuvo la cantidad de empleados, el reintegro será del 2,5% por trimestre. Si esto se sostiene durante los 4 trimestres del año, el reintegro total será del 10% del crédito.

Si contrata 1 trabajador, el reintegro será del 10% en cada trimestre. Si esto se repite todos los trimestres del año, el reintegro alcanzará el 40% del valor del crédito.

Si contrata 2 trabajadores, el reintegro será del 15% por trimestre. Si este objetivo se cumple los 4 trimestres, el reintegro total será del 60%.

Si contrata 3 trabajadores, el reintegro será del 20% por trimestre. Si esto se replica los 4 trimestres, el reintegro total será del 80% del valor del crédito.

Si contrata 4 o más trabajadores, recibirá un reintegro del 25% por trimestre, por lo que podrá alcanzar el 100% del valor del crédito si esto se cumple en todos los períodos.

Tramo 3: de 40 a 199 empleados

Si mantuvo la cantidad de empleados, recibirá un reintegro de \$20.000 por trimestre.

Por cada trabajador que contrate, recibirá un reintegro de \$40.000, con un tope trimestral de \$380.000. Si esto se replica los 4 trimestres de año, el reintegro total será de \$1.520.000.

Tramo 4: de 200 a 800 empleados

Por cada trabajador que contrate, recibirá un reintegro de \$40.000, con un tope trimestral de \$380.000. Si esto se replica los 4 trimestres de año, el reintegro total será de \$1.520.000. No recibe reintegros por mantener la cantidad de empleados. La cantidad de empleados que se tendrá en cuenta para determinar el tramo en el que encuadra la empresa será el promedio del cuarto trimestre de 2020.

Sistema integral de prestaciones por desempleo

Se elevó el monto de las prestaciones económicas por desempleo y será entre \$6.000 y \$10.000 pesos. Podrán acceder las personas que cumplan las condiciones establecidas en los artículos 113 y 114 de la [Ley 24.013](#) y en la [Ley 25.371](#).

Se prorrogó hasta el 31 de diciembre el vencimiento de las prestaciones de desempleo que se produzcan entre el 1 de agosto y el 30 de noviembre de 2020. Las cuotas serán mensuales y el monto será equivalente al 70 % de la prestación original.

Requisitos: Trabajadores permanentes: tener al menos 6 meses de trabajo con aportes en los últimos 3 años anteriores al despido o finalización del contrato. Trabajadores eventuales y de temporada: haber trabajado menos de 12 meses en los últimos 3 años y más de 90 días en el último año, antes de la finalización del trabajo.

Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo.

Ante la crisis turística en el marco de la pandemia del COVID-19, el Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo (PACIT) está compuesto por tres fondos que se complementaron para proteger al sector y prepararlo para que se convierta en uno de los

motores de recuperación y reactivación económica. Incluye al Fondo de Auxilio y Capacitación Turística (FACT), el Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur) y el Plan 50 Destinos.

Auxiliar al sector turístico: En el corto plazo, auxiliar a prestadores turísticos independientes y a MiPyMES del sector. En el mediano plazo, capacitar en seguridad e higiene para un mundo post Covid-19. Generar infraestructura, dinamizar el turismo, fortalecer la oferta turística y fomentar la competitividad sectorial. Es una inversión histórica de más de \$4.500 millones, con un abordaje integral y objetivos de corto, mediano y largo plazo para el turismo argentino.

Fondo de Auxilio y Capacitación Turística

Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos

El Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur) alcanzó a 6.500 prestadores y prestadoras de actividades turísticas complementarias, como guías y agentes de viajes, para dar un sostén económico a quienes vieron afectadas sus fuentes de ingresos por la emergencia pública en materia sanitaria.

Como contraprestación, las personas beneficiadas debieron realizar la capacitación "Nociones de seguridad e higiene para el Turismo", del Programa de Formación Virtual del Ministerio de Turismo y Deportes. El FACT está dirigido a MiPyMEs de los segmentos de agencias de viajes y turismo, alojamientos u hospedajes turísticos, establecimientos gastronómicos y servicios de recreación turística, que presenten una situación crítica en sus ingresos totales de los meses de abril/mayo/junio de 2020 comparados con los mismos meses del año anterior.

Los beneficios : El fondo otorga a las MiPyMES seleccionadas, como máximo, el equivalente a un sueldo mínimo, vital y móvil por empleado por mes, durante seis meses. El beneficio se otorgará en cuatro pagos y se podrá usar para: Salario del personal (por lo menos el 50% de los fondos deberá estar destinado al pago de salarios de los trabajadores y trabajadoras de la empresa); Gastos operativos (ejemplo Alquileres); Servicios (como ser agua, gas, internet, electricidad, etc); Servicios de consultoría (para financiar o adaptar los servicios ante la nueva situación); Material promocional (desarrollo de web, redes sociales, etc).

Contraprestación, las empresas deberán mantener su nómina de empleados y empleadas al menos durante los seis meses que dure el beneficio y cumplir con dos dimensiones: capacitaciones virtuales para, como mínimo, el 70% del personal y adaptaciones de seguridad e higiene siguiendo los protocolos necesarios en el contexto del Covid-19.

Plan 50 Destinos

Con una visión a largo plazo para el turismo argentino, el Plan 50 Destinos abarca obras de infraestructura turística en todo el país. Se están destinando \$1200 millones con el objetivo de dinamizar la actividad, con mejoras que fortalezcan la oferta turística y fomenten la competitividad sectorial. Ya se firmaron convenios con 10 provincias.

Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos

El Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur), creado por la [resolución 364/2020](#) del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, busca dar un sostén económico a prestadores y prestadoras de actividades turísticas complementarias (guías, pequeñas excursiones e instructores) del sector que vieron afectadas sus fuentes de ingresos por la emergencia pública en materia sanitaria.

Los beneficios, El Fondo otorga al beneficiario un aporte no reembolsable de \$40.000, que se hará efectivo en un pago. Pueden aplicar prestadores y prestadoras de actividades turísticas que sean monotributistas sociales, monotributistas y trabajadores autónomos. Se dará prioridad a postulantes que incluyan ejes de: Desarrollo, Recursos y fortalezas de la localidad, identidad sociocultural o naturaleza, Equidad de género, Mujeres o no binarios postulantes que desarrollen las actividades.

Contraprestación, los prestadores que sean seleccionados como beneficiarios deberán inscribirse y realizar la capacitación "Nociones de seguridad e higiene para el Turismo", del Programa de Formación Virtual del Ministerio de Turismo y Deportes.

Programas Provinciales de Ayuda a las Empresas de Turismo

Ahora Turismo

El programa de alcance provincial estará vigente desde el 1º de noviembre hasta el 31 de diciembre, todos los viernes y sábado, con el objetivo de [apoyar tanto al sector turístico](#)

como a los consumidores finales, ante la crítica situación económica generada por la pandemia de coronavirus.

Para que los consumidores finales se beneficien con el 20% de reintegro y el pago en una, tres o seis cuotas sin intereses, deberán utilizar tarjetas de crédito emitidas por entidades adheridas al programa Ahora Turismo y en establecimientos también incluidos en el mismo. El límite de compra financiable es de \$30.000 por cuenta y marca de tarjeta de crédito, entre otras condiciones. Se puede acceder a los requisitos a través de la página del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Misiones, www.hacienda.gov.ar.

Paquete de medidas económicas

Puerto Iguazú: La Agencia Tributaria de Misiones aplicará la reducción del 4,5% y 5% al 2% (de acuerdo con la actividad) de la alícuota de impuestos sobre los Ingresos Brutos por el término de dos años para los hoteles de Puerto Iguazú, según lo publicado por el diario El Territorio recuperado de <http://www.eltterritorio.com.ar/noticias/2020/07/23/669567-misiones-habilita-el-turismo-interno-con-la-apertura-de-hoteles>.

Se procederá a realizar devoluciones de saldos a favor y agilizar los mecanismos de exclusión en los regímenes de retención y percepción del gravamen y el estado provincial destinará un aporte no reintegrable para el pago del Impuesto Provincial Automotor para los titulares de taxis y combis .

“Con el Fondo de Crédito de Misiones, junto a la Cámara de Comercio local, se acordó agilizar las solicitudes de financiación en curso de los emprendimientos locales y la presencia semanal de un representante del Fondo de Crédito para recibir nuevos trámites y evacuar consultas sobre aquellos ya presentados” según se puede leer en la página oficial del Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones.

Otras Medidas

En el sector de hotelería y gastronomía de toda la provincia se condonan los intereses de las facturas de energía eléctrica vencidas entre el 28 de febrero y 30 de septiembre de este año.

Financiamiento de las actividades en el marco de la pandemia Covid-19

El Consejo Federal de Inversiones (CFI) pone a disposición de las MiPyMEs herramientas para el financiamiento de las actividades en el marco de la pandemia COVID-19. Por tal motivo, se ofrece financiación para cubrir sus necesidades de liquidez.

Financiamiento para Capital de Trabajo

Usuarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todos los sectores productivos.

Destino: capital de trabajo exclusivamente.

Monto máximo: \$ 2.500.000

Amortización: sistema alemán con periodicidad mensual, trimestral o semestral.

Plazo máximo: 24 meses con hasta 6 meses de gracia incluidos para el pago del capital (turismo hasta 12)

Garantías: hasta \$ 400.000 a sola firma o a satisfacción del Agente Financiero.

Más de \$ 400.000 y hasta \$ 2.500.000 garantía real.

Financiamiento para el Pago de Nómina

Usuarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todos los sectores productivos que no hayan recibido asistencia financiera para este mismo destino.

Destino: para el pago de hasta dos nóminas salariales.

Monto máximo: \$ 2.500.000, hasta dos nóminas salariales.

Amortización: sistema alemán con periodicidad mensual, trimestral o semestral.

Plazo máximo: 12 meses con hasta 6 meses de gracia incluidos para el pago del capital.

Garantías: hasta \$ 400.000 a sola firma o a satisfacción del Agente Financiero.

Más de \$ 400.000 y hasta \$ 2.500.000 garantía real.

Financiamiento para Empresas Productoras de Insumos Sanitarios

Usuarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas productoras de insumos sanitarios esenciales para atender las demandas en el marco de la pandemia por COVID-19.

Destino: capital de trabajo, activo fijo

Monto máximo: \$ 2.500.000 para capital de trabajo. \$ 6.000.000 para inversión.

Amortización: sistema alemán con periodicidad mensual.

Tasa: bonificada en un 100 %.

Plazo máximo: 36 meses con hasta 6 meses de gracia.

Garantías: hasta \$ 400.000 a sola firma o a satisfacción del Agente Financiero. Más de \$ 400.000 y hasta \$ 6.000.000 garantía real.

Financiamiento para el Teletrabajo y el e-commerce

Usuarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todos los sectores productivos que requieran equipamiento para desarrollar o consolidar el teletrabajo como así también el e-commerce. Alcanza también a quienes presten servicios esenciales a las MiPyMEs.

Destino: preinversión, activo fijo.

Monto máximo: \$ 2.500.000.

Amortización: sistema alemán con periodicidad mensual.

Plazo máximo: 48 meses con hasta 6 meses de gracia para el pago del capital.

Garantías: hasta \$ 400.000 a sola firma o a satisfacción del Agente Financiero, más de \$ 400.000 y hasta \$ 2.500.000 garantía real.

Tasa de Interés Variable, equivalente al 50 % de la Tasa Activa de Cartera General Nominal Anual en Pesos del Banco de la Nación Argentina para créditos diversos, más dos (2) puntos porcentuales. Para los créditos de hasta \$ 400.000, la tasa disminuye en un 50 %.

ANEXO 9: FIGURAS

Figura A 1

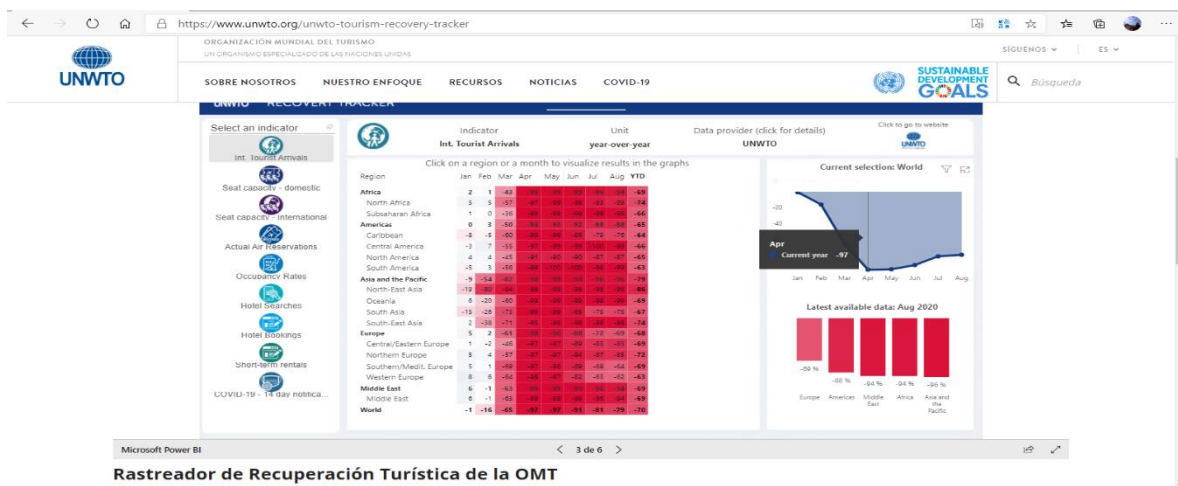
Publicidad por el 9º Aniversario de Declaración de Maravilla Natural del Mundo



Fuente: www.misionesonline.com

Figura A 2

Captura de pantalla de la Página del Rastreador de Recuperación turístico de la OMT



Fuente: OMT

Figura A 3

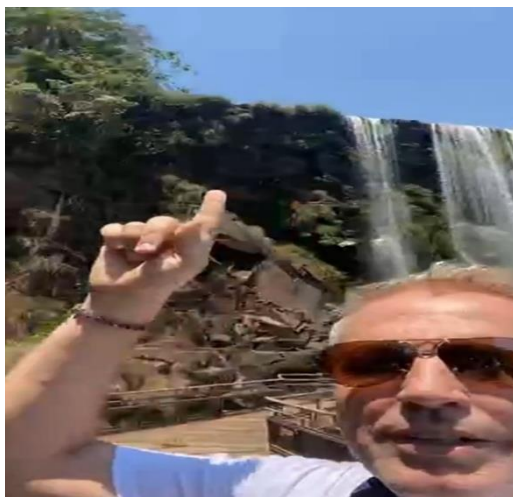
Captura de Pantalla de Instagram Programa de TV



Fuente: @marley_ok

Figura A 4

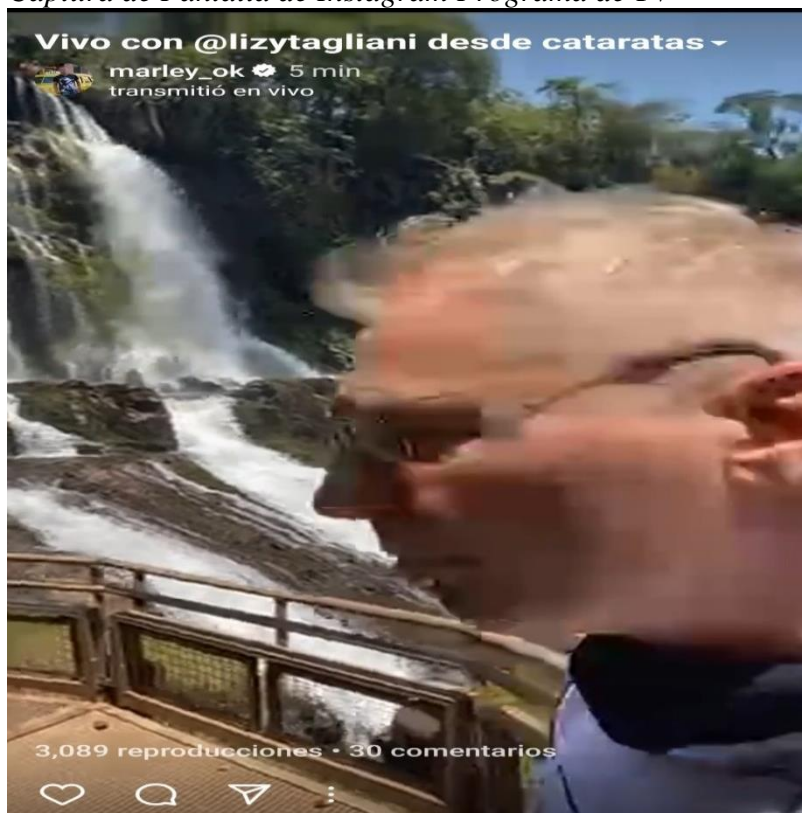
Captura de Pantalla de Instagram Programa de TV



Fuente: @marley_ok

Figura A 5

Captura de Pantalla de Instagram Programa de TV



Fuente: @marley_ok

Figura A 6

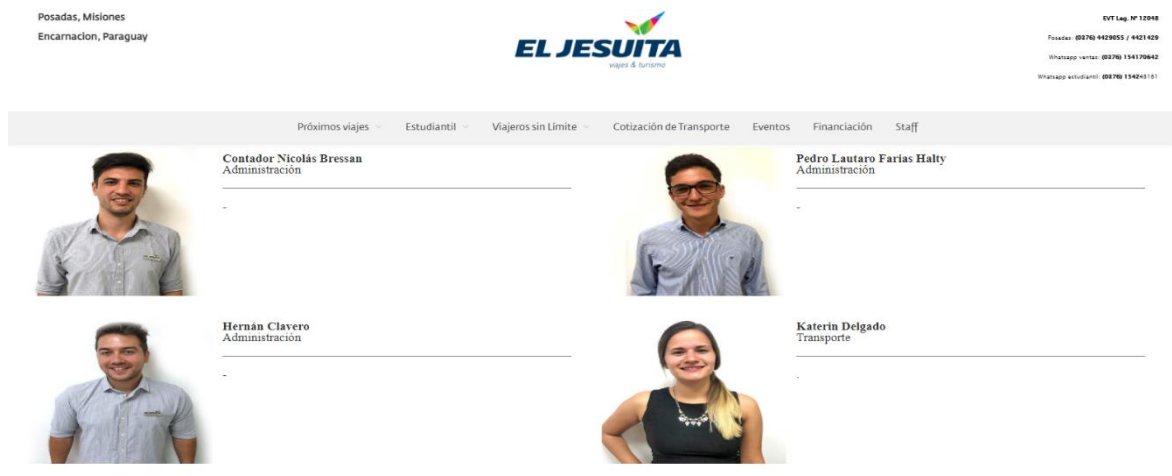
Staff El Jesuíta - Antes Covid-19



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 7

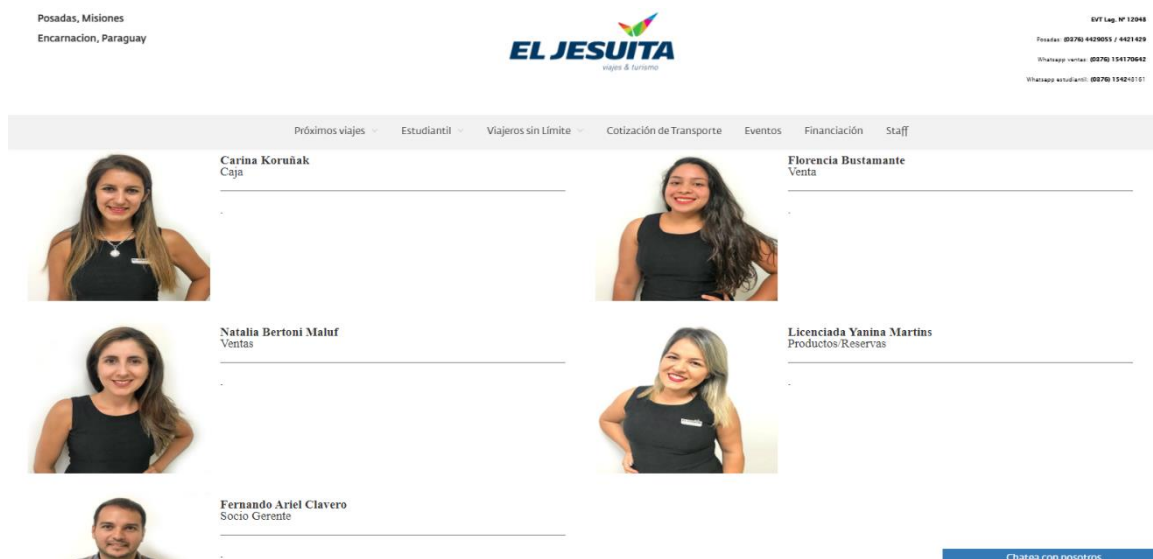
Staff El Jesuíta - Antes Covid -19



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 8

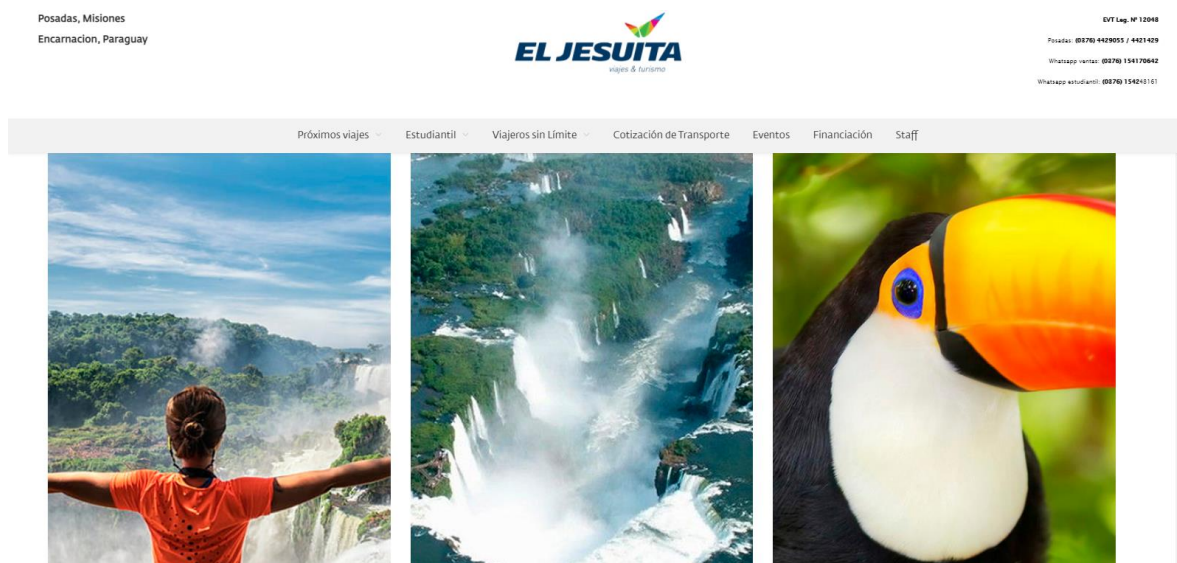
Staff El Jesuíta Antes Covid -19



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 9

Página Web El Jesuíta - Asistencia al Viajero



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 10

Página Web - Destinos Antes de Covid-19



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 11

Turismo Estudiantil- Edutrip- Antes Covid-19



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 12

Turismo Estudiantil - Antes Covid-19



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 13

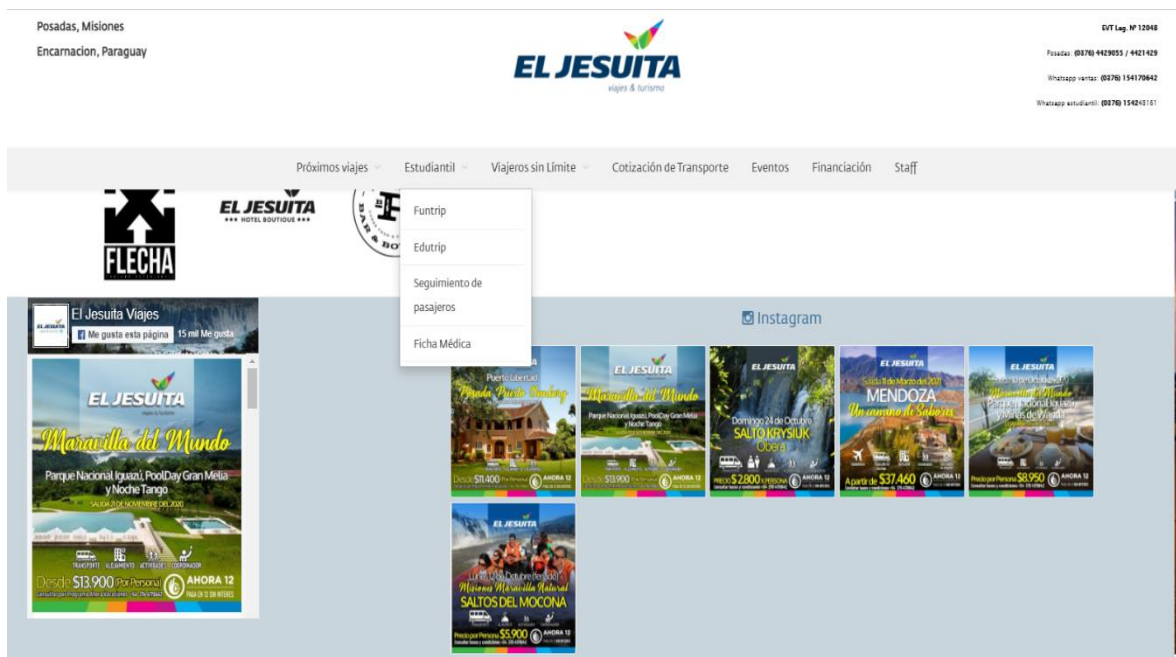
Página Web Turismo EstudiantilFuente: www.eljesuita.com

Figura A 14

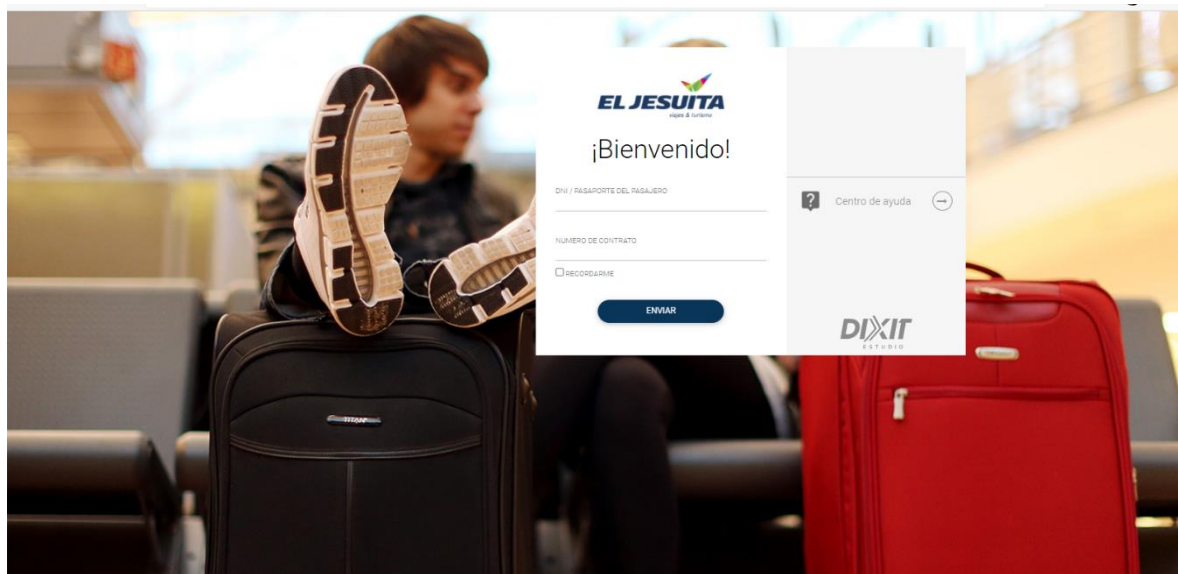
Seguimiento Turismo EstudiantilFuente: www.eljesuita.com

Figura A 15

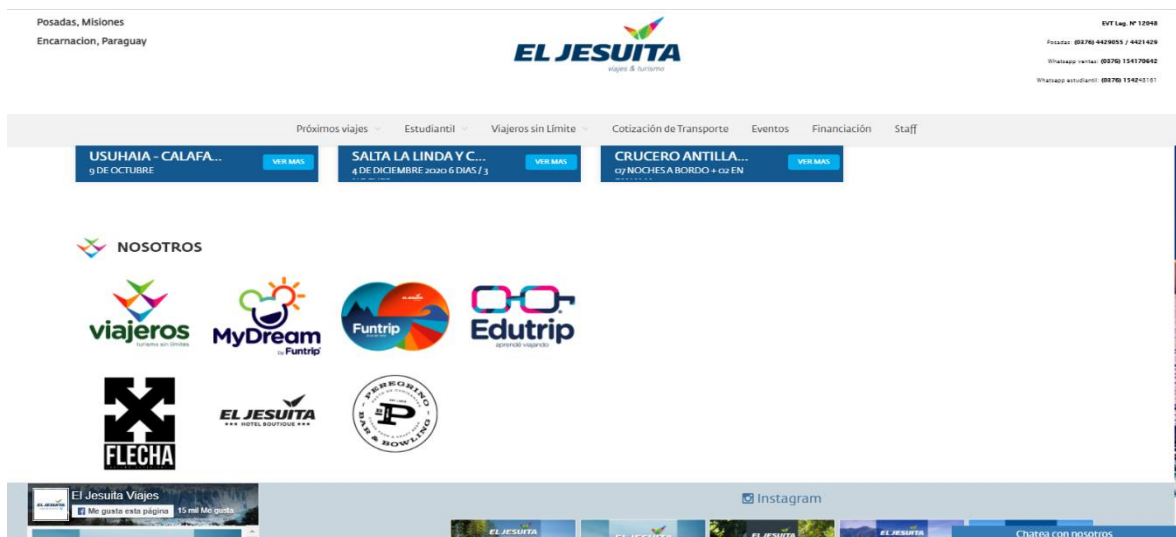
Publicidad en la Red Social InstagramFuente: www.eljesuita.com

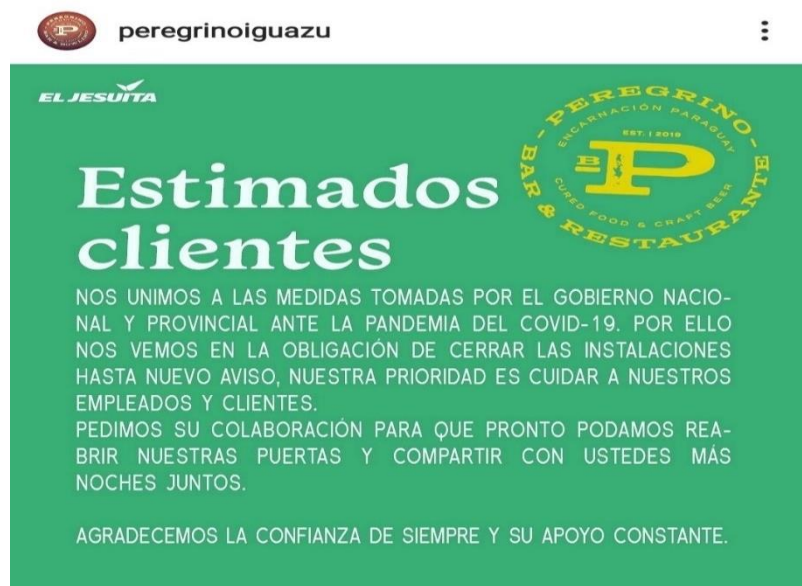
Figura A 16

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú- Puerto Iguazú

Fuente: Imágenes tomadas por la tesista María Lucrecia González Forastier

Figura A 17

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú - Puerto Iguazú



Fuente: @peregrinoiguazu

Figura A 18

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú - Puerto Iguazú: Informes



Fuente: @peregrinoiguazu

Figura A 19

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú - Puerto Iguazú



Fuente: @peregrinoiguazu

Figura A 20

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú - Puerto Iguazú



Fuente: @peregrinoiguazu

Figura A 21

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú - Puerto Iguazú



Fuente: @peregrinoiguazu

Figura A 22

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú - Puerto Iguazú



Fuente: @peregrinoiguazu

Figura A 23

Unidad de Negocios: Complejo Iguazú -Puerto Iguazú

The image is a promotional graphic for indoor football fields. At the top left, there is a red circular logo with a white 'E' and the text 'Complejo Iguazu 32 sem' and 'I | Billy Boom Band • Futbol'. Below this, the text '¡MUCHAACHOS!' is written in a blue, bubbly font. A green banner with white text reads 'Canchas de Fútbol'. Below the banner, a white box contains the text 'De Martes a Domingos' and 'A partir de las 17:30 a 2:00am'. The central part of the image shows an indoor football field with a green artificial turf and a white grid ceiling. A blue banner with white text 'GOOOOL' is overlaid on the field. At the bottom, a blue banner with white text reads 'Reservas: +543757644216'. Below this, a blue box with white text says 'En complejo' and a grey box with white text says '@ELJESUITAIGUAZU'. At the very bottom, a white box with black text reads 'San Martín 167'.

Fuente: @peregrinoiguazu

Figura A 24

Colectivo y Camioneta- Unidad de Negocio: Transporte



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 25

Interior de los Colectivos Marcopolo



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 26

Interior Colectivo Marcopolo - Planta baja



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 27

Frente de los Colectivos con la Imagen de El Jesuita y Funtrip



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 28
Camioneta de la Unidad de Negocio "Transporte"



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 29

Interior de Camioneta



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 30
Formulario consulta de Transporte

Posadas, Misiones
Encarnacion, Paraguay

EL JESUITA
Viajes & Turismo

EVT Leg. Nº 12048
Posadas: (0570) 4429055 / 4421429
WhatsApp ventas: (0570) 154179642
WhatsApp estudiantil: (0570) 154241161

Próximos viajes - Estudiantil - Viajeros sin Límite - Cotización de Transporte - Eventos - Financiación - Staff

Formulario de consulta para transporte terrestre

Apellido y nombre

Ciudad Provincia País

Teléfono contacto Correo Electronico

Origen Destino Cantidad de pasajeros

Fecha de salida Fecha de vuelta

Transporte interno
 SI
 No

Coordinadores
 SI
 No

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 31
Formulario Consulta de Transporte

Posadas, Misiones
Encarnacion, Paraguay

EL JESUITA
Viajes & Turismo

EVT Leg. Nº 12048
Posadas: (0570) 4429055 / 4421429
WhatsApp ventas: (0570) 154179642
WhatsApp estudiantil: (0570) 154241161

Próximos viajes - Estudiantil - Viajeros sin Límite - Cotización de Transporte - Eventos - Financiación - Staff

Transporte interno
 SI
 No

Coordinadores
 SI
 No

Cantidad de kilometros internos Edad Promedio del grupo

Comidas en Ruta Paradas Especiales Motivo Viaje

Observaciones

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 32

Unidad de Negocios "El Jesuíta Hotel Boutique"



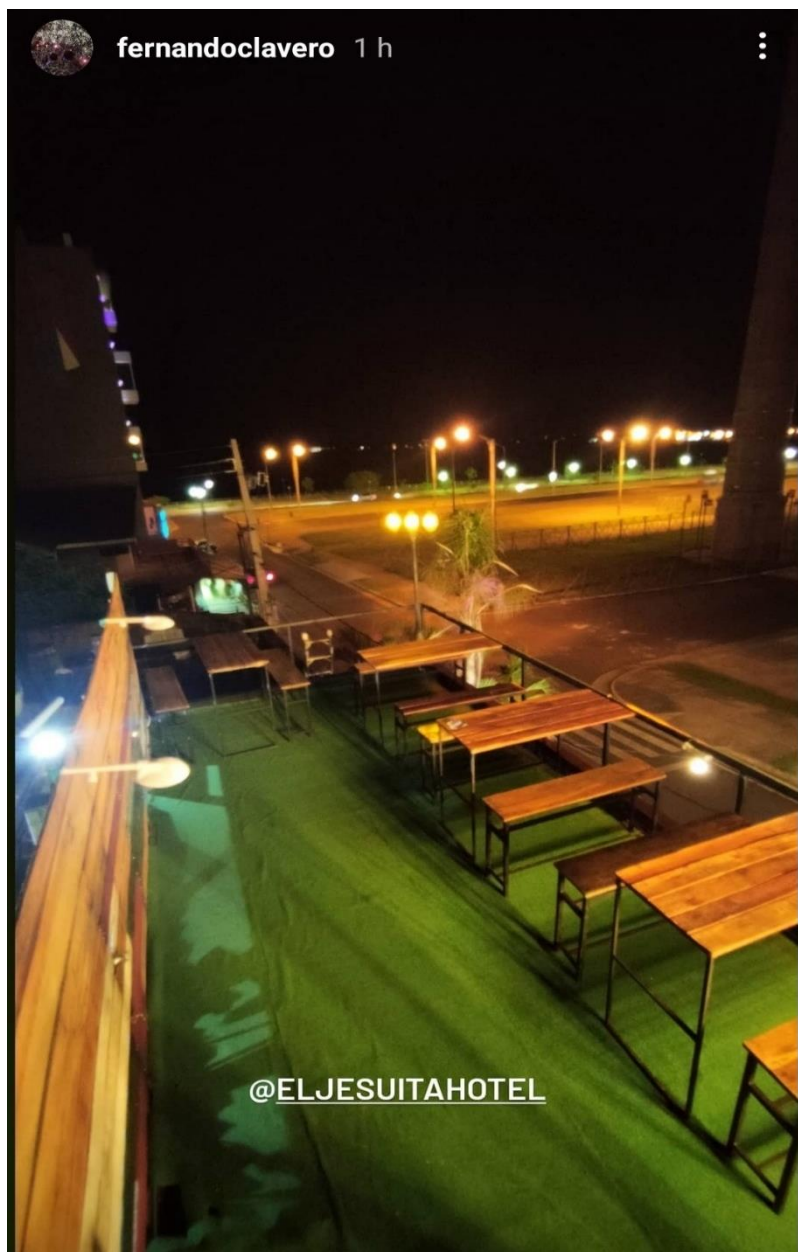
Figura A 33

Unidad de Negocios "El Jesuíta Hotel Boutique"



Figura A 34

Captura de Pantalla del Estado de Whatsapp del Dueño. Unidad de Negocios "El Jesuita Hotel Boutique".



Fuente: @fernandoclavero

Figura A 35

Captura de Pantalla del Dueño de la Empresa. Unidad de Negocios "Complejo Iguazú" - Durante Covid-19



Fuente: Fernando Clavero

Figura A 36

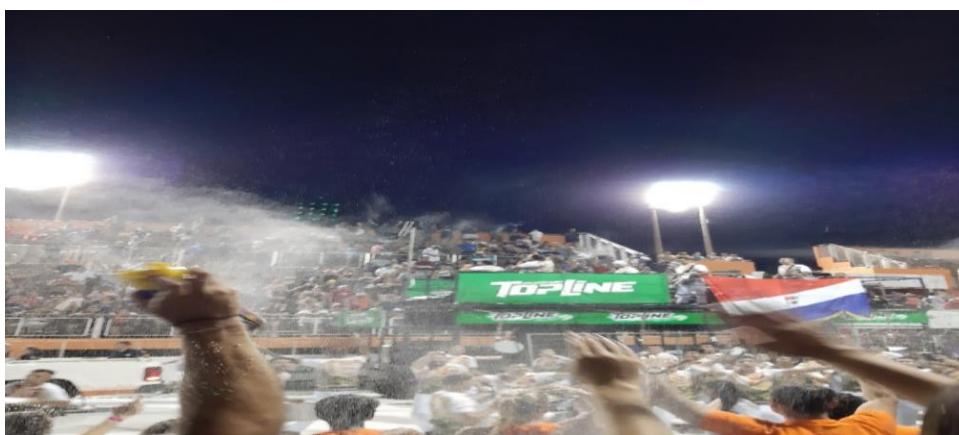
Captura de Pantalla del Dueño de la Empresa. Unidad de Negocios "El Jesuíta Hotel Boutique"



Fuente: Fernando Clavero

Figura A 37

Carnaval en Sambódromo de Encarnación – Paraguay



Fuente: imagen tomada por María Lucrecia González Forastier

Figura A 38

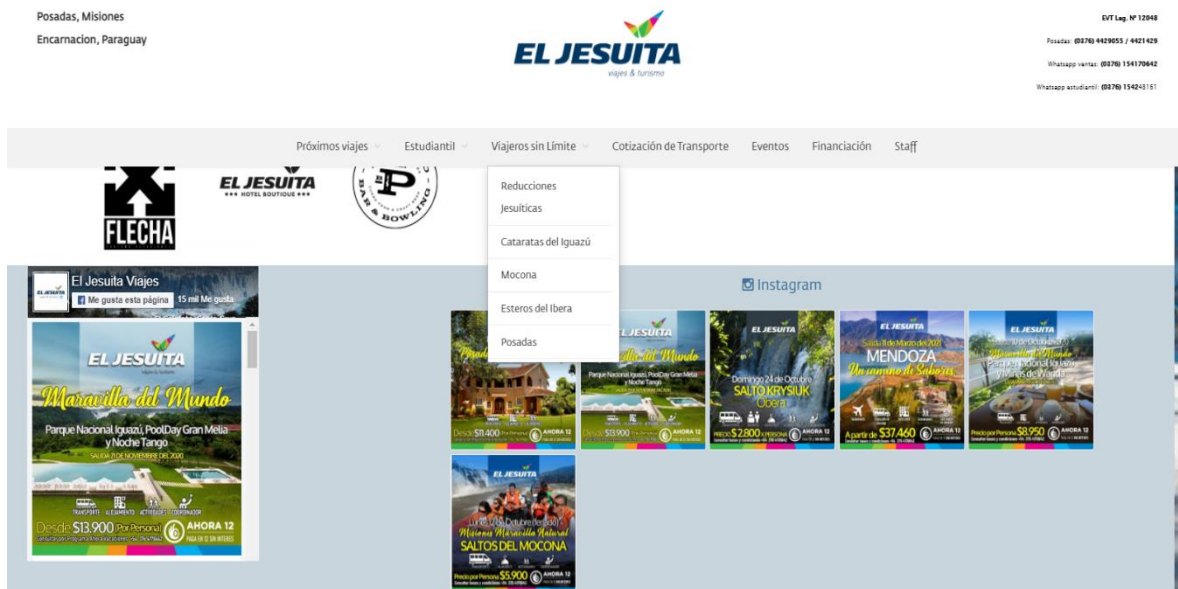
Página Web Destinos Nacionales e Internacionales



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 39

Página Web Turismo Interno



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 40

Comunicado de la Empresa por Reprogramación de Viajes por Covid-19

Posadas, Misiones
Encarnación, Paraguay



EVT Log. N° 12048
Posadas: (0376) 4429055 / 4421429
WhatsApp ventas: (0376) 154170642
WhatsApp estudiantes: (0376) 154241161

Próximo viaje

Comunicado

inanciación Staff

Próximos Viajes / Detalle de Paquete : INFORMACIÓN IMPOF





Ante la situación de remarcación de viajes y en base a que las Agencias de Viajes actuamos como **INTERMEDIARIOS** entre los pasajeros y las aerolíneas, operadores de turismo y hoteles, exponemos cuanto sigue:

1. Estamos atendiendo a todos nuestros pasajeros **POR ORDEN DE FECHA DE VIAJE**.
2. Algunas aerolíneas exoneran el pago de multa por cambio **PERO NO ASI LA DIFERENCIA DE TARIFA** que pudiera existir.
3. Algunos hoteles permiten cambio de fecha de la reserva y otros no.
4. Países como Paraguay y Brasil han cerrado sus fronteras con lo cual **no tenemos potestad de garantizar el regreso al país de los pasajeros.**

NO se aplican reglas generales para todos ya que dependemos de las medidas que cada uno de los proveedores directos y los Gobiernos vayan asumiendo. Como intermediarios, **NO** tenemos potestad de tomar posiciones distintas a la de ellos ni incurrir en ningún gasto que genere el cambio solicitado.

Desde El Jesuita Viajes pedimos tranquilidad y responsabilidad para que entre todos nos cuidemos, agradecemos su apoyo y el habernos elegido -



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 41

Comunicado de la Empresa por Reprogramación de Viajes - Covid 19

Posadas, Misiones
Encarnacion, Paraguay

EL JESUITA viajeros

Estimados clientes

Informamos que desde el 18 al 31 de marzo nuestra oficina permanecerá abierta con personal reducido de 9 a 13hs y de de 14 a 18hs, de lunes a viernes. Los días sábados de 9:30 a 12hs.

Canales de comunicación On-line

Para consultas: info@eljesuita.com.ar
Estudiantil: estudiantil@eljesuita.com.ar
Transporte: transporte@eljesuita.com.ar

Nuestras líneas telefónicas:
0376 4429055 / 4421429

Además recuerden que pueden comunicarse por whatsapp:
Estudiantil: 376 424-8161
Ventas: 376 417-0642

Agradecemos el apoyo de siempre quedamos a la espera de sus consultas!! Seguimos trabajando para cumplir sueños!!

www.eljesuita.com.ar

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 42

Página Web con destinos reprogramados

Posadas, Misiones
Encarnacion, Paraguay

EL JESUITA viajeros

Próximos viajes - Estudiantil - Viajeros sin Limite - Cotización de Transporte - Eventos - Financiación - Staff

JESUS Y TRINIDAD FULL DAY
SALTOS DEL MOCO... SEPTIEMBRE
TERMAS DE RIO H... REPROGRAMADA
MENDOZA " UN CA... 11 DE MARZO 2021 8 DIAS 17
CANASVIEIRAS MA... REPROGRAMADA
SAN MARTIN DE LO... REPROGRAMADA

Convertidor de divisas

ARG - Peso argentino	\$	1
BRL - Real brasileño	R\$	0,064
USD - Dólar estadounidense	\$	0,012
EUR - Euro	€	0,010

Noviembre 27, 2020

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 43

Turismo Nacional - Durante Covid 19

EL JESUITA
viajes & turismo

Salida 11 de Marzo del 2021

MENDOZA
Un camino de Sabores

TRANSPORTE TRASLADO EN DESTINO HOTELERIA EXCURSIONES ASISTENCIA AL VIAJERO

A partir de **\$37.460**
Consultar bases y condiciones +54 376 4170642

AHORA 12
PAGA EN 12 SIN INTERES

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 44

Paquetes Turismo Interno - Durante Covid-19

EL JESUITA
viajes & turismo

Viernes 2 de Octubre

Posada Rural
EL ÁRBOL

TRANSPORTE ALMUERZO ACTIVIDADES COORDINADOR

Precio por Persona **\$3.400**
Consultar bases y condiciones +54 376 4170642

AHORA 12
PAGA EN 12 SIN INTERES

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 45

Paquete Turismo Interno - Durante Covid-19

EL JESUITA
viajes & turismo

Lunes 12 de Octubre (feriado)
Misiones Maravilla Natural
SALTOS DEL MOCONA

TRANSPORTE ALMUERZO ACTIVIDADES COORDINADOR

Precio por Persona **\$5.900**
Consultar bases y condiciones +54 376 470642

AHORA 12
PAGA EN 12 SIN INTERES

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 46

Paquete Turismo Interno- Durante Covid-19

EL JESUITA
viajes & turismo

Salida 10 de Octubre 2020
Maravilla del Mundo
Parque Nacional Iguazú
y Minas de Waranda
GUAMINI MISION HOTEL

TRANSPORTE ALOJAMIENTO ACTIVIDADES COORDINADOR

Precio por Persona **\$8.950**
Consultar bases y condiciones +54 376 470642

AHORA 12
PAGA EN 12 SIN INTERES

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 47

Paquete Turismo Interno -Durante Covid-19

EL JESUITA
Viajes & Turismo

Escapada Sábado 23 de Septiembre
Club del Rio San Ignacio

TRASLADOS INGRESO ALMUERZO PILETA

Desde \$ 2.200
(Por Persona)

Consultar bases y condiciones +54 376 4170642

AHORA 12
PAGA EN 12 SIN INTERES

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 48

Turismo Nacional - Durante Covid-19

EL JESUITA
Viajes & Turismo

Salida 11 de Marzo del 2021
MENDOZA
Un camino de Sabores

TRANSPORTE TRASLADO EN DESTINO HOTELERIA EXCURSIONES ASISTENCIA AL VIAJERO

Apartir de \$37.460
Consultar bases y condiciones +54 376 4170642

AHORA 12
PAGA EN 12 SIN INTERES

Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 49

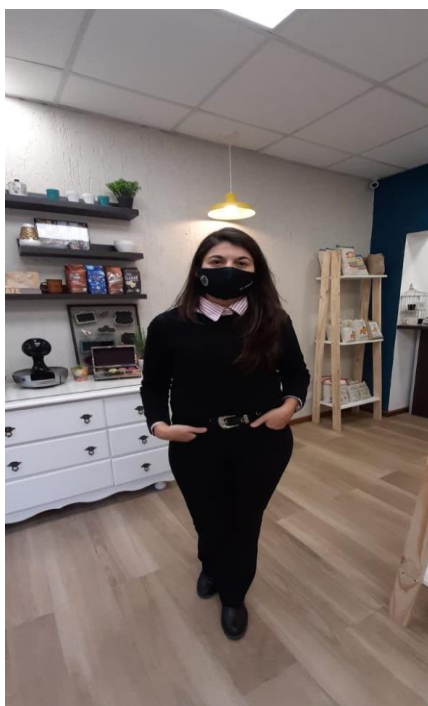
Unidad de Negocios: El Jesuíta Agencia de Viajes - Durante Covid-19. Veronica Silva - Gerencia



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

Figura A 50

Unidad de Negocios: La Clave - Sabores del Mundo



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

Figura A 51

Regalos La Clave - Sabores del Mundo



Fuente: Imagen tomada por María Lucrecia González Forastier

Figura A 52

Staff El Jesuíta Viajes- Durante Covid-19 - Nueva Normalidad DISPO



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

Figura A 53

Salón La Clave - Sabores del Mundo



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

FIGURA A 54

Staff El Jesuíta Viajes - Durante Covid-19 Nueva Normalidad DISPO



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

Figura A 54

Staff El Jesuíta Viajes - Durante Covid-19 - Nueva Normalidad DISPO



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

Figura A 55

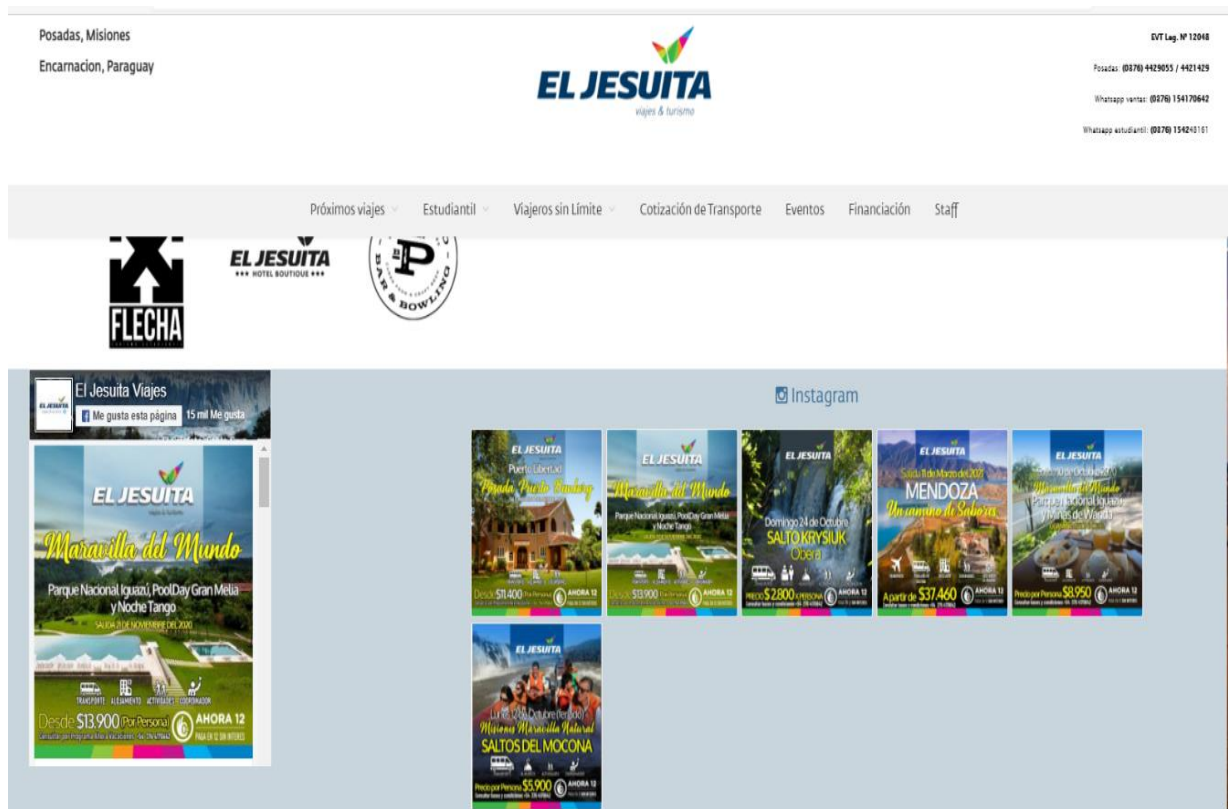
Agencia El Jesuíta - Nueva Normalidad – Influencer



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

Figura A 56

DISPO



Fuente: www.eljesuita.com

Figura A 57

Remodelación Oficinas de El Jesuita Agencia de Viajes – Nueva Normalidad



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier

Figura A 58: Publicación de Agencia El Viaje de Tu Vida por comienzo de ASPO



Fuente: Instagram de la Empresa

Figura A 59: Regreso a la Oficina - Agencia El Viaje de tu Vida



Fuente: Instagram de la Empresa

Figura A 60:DISPO - Agencia El Viaje de Tu Vida



Fuente: Instagram de El Viaje de Tu Vida

Figura A 61:ASPO en Agencia María & María



39 Me gusta

mariaymaria_viajes Estamos trabajando desde casa para que podamos volver a viajar pronto 🙌... más

Ver los 2 comentarios

28 de julio de 2020 · Ver traducción

Fuente: Instagram de la Agencia María & María

Figura A 62: Vuelta a la atención Presencial - Agencia María & María -4/10/2021



MARÍA & MARÍA s.r.l.
EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO



28 Me gusta

mariaymaria_viajes Informamos a nuestros pasajeros y amigos, que a partir del Lunes 4 de Octubre 🇨🇦 retomaremos la atención presencial! 🙌

Estaremos trabajando DE LUNES A VIERNES DE 8.30 A 19 HS, en nuestra casa de siempre, 🇨🇦 Bolivar 2260.

¡Los esperamos!

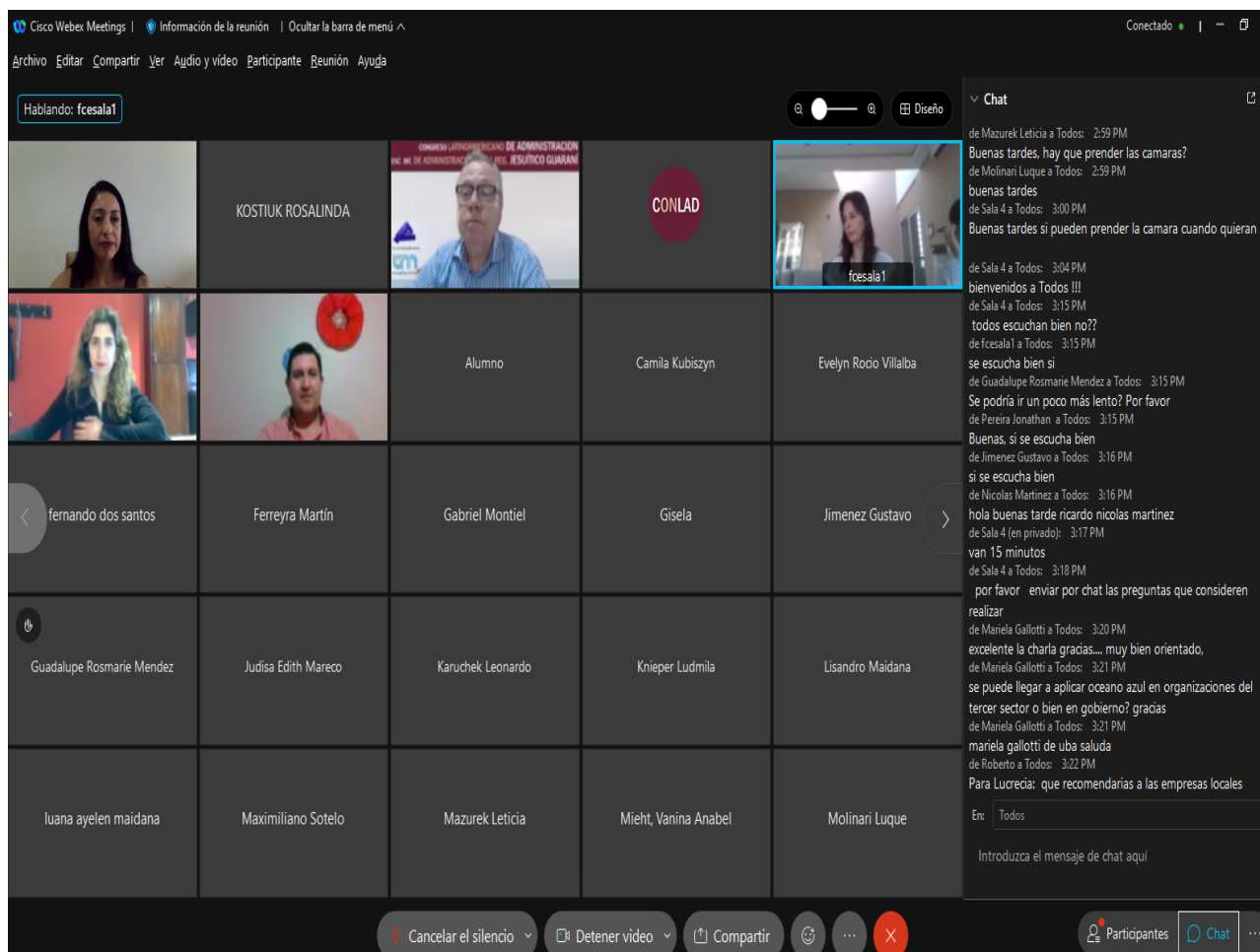
Ver los 2 comentarios

2 de octubre de 2021 · Ver traducción

Fuente: Instagram de la Agencia María & María

Figura A 63

ConLAd 2021. Captura de pantalla de preguntas realizadas sobre la Metodología de Océano Azul explicada



Fuente: Imágenes tomadas por María Lucrecia González Forastier