



## Colonizt, Agustina

### *Estrategias aplicadas por agencias de viajes de la ciudad de Neuquén ante políticas públicas*

**Tesina presentada para la obtención del título de  
*Licenciada en Turismo***

**Directora:** *Mg. Fabiana Quadrini*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

#### **Licenciamiento**

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL  
COMAHUE**

**Facultad de Turismo**



## **Tesina de Grado: Estrategias aplicadas por agencias de viajes de la ciudad de Neuquén ante políticas públicas.**

**Año: 2017**

**ALUMNO/A: COLONIZT, AGUSTINA**

**TUTOR**

**MG. QUADRINI, FABIANA**

## Agradecimientos

*A mis papás Miriam y Daniel por permitirme estudiar esta carrera y bancarme siempre y a mis hermanos que los amo con todo mi corazón, mi familia es lo mejor que tengo.*

*A mis tíos, a mis padrinos, primos y abuelos que siempre me apoyaron y se alegraron por mí.*

*A todas aquellas personas que durante la carrera formaron parte de mi vida y de mi corazón,*

*A los profesores y a esta facultad por permitirme formarme profesionalmente y también darme la posibilidad de conocer personas increíbles que hoy son grandes amigos.*

*A mis amigas de siempre, que siempre están conmigo y son mis hermanas*

*A mi novio por apoyarme en esta etapa complicada de tesis y trabajo y siempre incentivarme*

*A mi querida tutora Fabiana Quadrini quien me guió en el desarrollo de esta tesina y siempre estuvo tan dispuesta y amable y me ayudo a poder culminar este trabajo.*

*A todos los entrevistados que colaboraron con su experiencia y percepción permitieron el desarrollo de esta tesina.*

*Muchas gracias a todos!*

## Índice

1.	Introducción.....	5
2.	Planteamiento y fundamentación del problema de investigación.....	8
3.	Objetivos.....	13
4.	Marco referencial .....	15
5.	Marco teórico.....	20
5.1.	Empresa. Empresa Turística. Agencias de Viajes.....	21
5.2.	El entorno de la empresa turística.....	24
5.3.	Estrategia de la empresa turística.....	28
6.	Decisiones metodológicas.....	31
7.	Análisis de Datos y Resultados.....	39
7.1.	Principales políticas públicas en Argentina que afectan a la actividad turística en general y en particular aquellas que afectan a las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén en el desempeño de sus actividades.....	40
7.2.	Percepción de los agentes de viajes sobre las políticas públicas que afectan a la actividad turística.....	45
7.3.	Capacidades distintivas que las empresas turísticas consideran importante fortalecer para hacer frente a cambios en entornos dinámicos.....	48
7.4.	Estrategias implementadas por los agencias de viajes frente a las políticas públicas....	51
8.	Conclusión.....	58
9.	Recomendaciones.....	62
10.	Anexos.....	65
10.1.	Entrevista.....	66
10.2.	Artículos periodísticos.....	67

10.3	Resolución actual AFIP.....	70
11.	Bibliografía.....	74

## Índice de tablas e imágenes

Tabla N°1	Resumen de decisiones metodológicas.....	32
Tabla N°2	Agencias de viajes de la ciudad de Neuquén.....	34
Tabla N°3	Agencias entrevistadas.....	36
Imagen N°1	Sitio Web Chasmatours.....	55
Imagen N°2	Sitio web agencia Sebastian viajes.....	56

# Introducción

# 1. Introducción

La presente tesina de grado pretende indagar sobre las estrategias aplicadas por las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén ante factores del entorno político que generan cambios organizacionales. Se considera importante poder conocer cómo las agencias de viajes, se adaptan a los cambios que se producen en el entorno en el cual practican su actividad, formulando e implementando estrategias, considerando que un plan de acción adecuado se constituye como un pilar fundamental en cualquier tipo de organización.

En los últimos años, en nuestro país el turismo se vio afectado por diversas políticas públicas, implantadas por varios organismos oficiales. En lo que se refiere principalmente a turismo emisor - aquel que realizan los residentes de Argentina al extranjero-, algunas de las políticas establecidas fueron "el cepo cambiario", surgido a fines del año 2011; la Resolución 3540 y posteriormente modificada por la 3550, implementada por la Administración Federal de Ingresos Públicos en el año 2013; la implementación de formularios de autorización para la compra de divisas; la instauración de plazos y de montos mínimos para adquirir moneda extranjera; en tanto a fines del año 2015 se elimina el cepo cambiario (retenciones que se efectuaban sobre la compra de dólar ahorro, turismo y compras en el exterior) y se devalúa el tipo de cambio oficial dólar-peso, entre otras.

En tal sentido, las empresas turísticas desarrollan su actividad en un entorno sumamente dinámico, en tanto constantemente deben estar atentos a los cambios que se producen en el ambiente, monitoreando las distintas fuerzas que ejercen influencia en dichas organizaciones. La capacidad de adaptación de las empresas ante nuevas situaciones del entorno, en este caso, las políticas públicas, depende de las estrategias que las mismas lleven a cabo, entre otros factores. En tanto, el análisis del entorno es indispensable para poder diseñar estrategias que permitan adaptarse, tomar decisiones y contribuir a la permanencia de las empresas en el mercado.

Tomando como referencia las principales políticas públicas que afectaron a las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén, a través del presente estudio, se pretende indagar acerca de



las posibles estrategias implementadas por los agentes de viajes para hacer frente a dichos cambios a efectos de comprender como se adaptan estas empresas a entornos dinámicos donde desarrollan su actividad.

**Planteamiento y**  
**Fundamentación del**  
**Problema de Investigación**

## 2. Planteamiento y fundamentación del problema de investigación

Las empresas se hayan insertas en un ambiente donde las fuerzas del entorno influyen y ejercen presión sobre ellas mismas, dependiendo si se trata del entorno lejano o cercano. Las organizaciones turísticas y por ende las empresas turísticas, se deben adaptar, dado que como sistemas abiertos están en constante intercambio e interacción con el entorno.

Asimismo, el entorno puede ser definido como "conjunto de condiciones e influencias externas que afectan a su vida y a su desarrollo" (Andrews & Ansoff, 1995), mientras que Barto (1982) lo conceptualiza como aquel "conjunto de elementos formales e informales sobre los que la dirección de la empresa no tiene capacidad de dominio por completo". Asimismo, Tena (1992) expresa que el entorno se compone de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, en tanto un factor es aquel elemento que puede llegar a condicionar una situación, volviéndose los causantes de las transformación de los hechos. Cuando existe un factor que modifica una situación y plantea un nuevo escenario de actuación, las empresas deben adaptarse para sobrevivir, y para ello deben plantear estrategias que delimiten el nuevo camino a seguir. Las estrategias se constituyen como uno de los pilares fundamentales de toda organización, conjuntamente con la cultura y la estructura, *"...los pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual."*(Quadrini, 2010).

En este sentido, las fuerzas del entorno cercano son aquellas que están directamente relacionadas con el logro de las metas de la empresa, son puntos cruciales que pueden influir positiva o negativamente en la eficacia de la organización. Incluye a los proveedores de insumos, clientes, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública. Las fuerzas del entorno lejano son aquellas que una organización no puede controlar, teniendo la necesidad de adaptarse a nuevas situaciones de distinta índole, económicas, políticas, tecnológicas, sociales, entre otras.

El análisis del entorno es indispensable para el diseño e implementación de estrategias de cualquier organización. Los directivos de las empresas están condicionados en sus decisiones y en la forma de organizarlas por la presión de los factores externos, que van a afectar también los resultados y al grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa turística, y debido a ello, el entorno desempeña un papel crucial en las decisiones estratégicas de las organizaciones. (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, 2004).

Dentro de los diversos factores del entorno expuestos por Tena se encuentran los *"decretos y disposiciones emanados de los gobiernos como consecuencia de las políticas establecidas por ellos, que pueden ser especialmente importantes para las empresas si tienen consecuencias económicas."* (Tena, Op. Cit.).

En nuestro país, hasta enero del 2014, eran aproximadamente treinta las medidas que influyeron en el sistema cambiario de Argentina (Wasilevsky, 2014). En diciembre de 2015 eran alrededor de cuarenta las medidas implantadas por distintos organismos oficiales que afectaron el sistema cambiario.

En consecuencia, las empresas turísticas deben afrontar los cambios de factores políticos, ya que deben acatar normas regulatorias que afectan directamente a la actividad de la empresa y de las cuales no es posible evadirse de su influencia. Entre ellas, se puede mencionar, el "cepo cambiario", surgido en el año 2011, el cual consistió en una serie de medidas restrictivas con el objetivo de evitar la compra de dólares ante el incremento de la llamada fuga de capitales, es decir, la compra de dólares y otras divisas extranjeras por parte de los residentes argentinos. La primera medida se tomó a partir del 1 de Noviembre de ese año, en tanto a partir de ese día, todos los argentinos tuvieron que solicitar autorización a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) - agencia recaudadora de impuestos – para poder adquirir divisas extranjeras. Un importante porcentaje de la población se vio afectada ante tal medida, algunos de ellos teniendo acceso restringido para la compra de moneda extranjera, en tanto parte de la población dejó de poder hacerlo. A partir de mayo del 2012, los residentes argentinos que quisieran viajar y comprar divisas extranjeras deberán completar un formulario online en la página de AFIP conformado por once preguntas, a partir de la

información brindada y de los registros del contribuyente, el organismo tributario calcula la cantidad de divisas que se le permite adquirir a quien lo solicita. Además, tal pedido puede realizarse solo siete días antes de viajar, es decir que, aquellas personas que necesiten comprar divisas para viajar al extranjero sólo podrán hacerlo si tramitan su adquisición en un plazo no superior a los siete días previos a su fecha de partida al exterior.

Otra política establecida en este contexto, generadora de importantes cambios fue la instauración de la RESOLUCIÓN N°3450 por parte de la AFIP. En el mes de marzo del año 2013 se estableció esta medida que establecía un régimen de percepción sobre operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes, sobre la compra de transporte de pasajeros con destino fuera de nuestro país, sobre la adquisición de bienes y/o servicios en el exterior mediante tarjeta de crédito, débito, y/o compra para todos aquellos sujetos residentes en el país. Dicha norma establecía una alícuota del 20% como carácter de adelanto de impuesto a las ganancias o bienes personales, en tanto en el mes de diciembre del mismo año, la alícuota de percepción aumenta al 35% (RESOLUCIÓN N°3550) e incorpora las operaciones de adquisición de moneda extranjera —billetes o cheques de viajero— para gastos de turismo y viajes. En ambas normativas se establece a los agentes de viajes como sujetos obligados a actuar como agentes de percepción de tal impuesto para aquellas operaciones de adquisición de servicios en el exterior.

A mediados de Diciembre de 2015 se eliminan las restricciones que se efectuaban sobre la compra del dólar para ahorro, turismo y compras en el exterior, se abre el cepo cambiario que regía desde 2011 que impedía la compra libre de dólar oficial a los argentinos. Más allá de la eliminación de las retenciones existentes hasta ese momento, se mantiene una alícuota del cinco por ciento en concepto de adelantos al impuesto a las Ganancias y a los Bienes Personales para la compra de paquetes turísticos o pasajes en el exterior a través de agencias de viajes que se abonen con dinero efectivo.

El 17 de diciembre del 2015 la AFIP establece la Resolución General 3819 dejando sin efecto la Resolución General 3450 y su modificatoria, que establecía una retención del treinta y cinco por ciento a las adquisiciones de paquetes turísticos o compras en el exterior mediante el

pago con tarjeta de crédito o débito. Además, deja sin efecto la Resolución General 3583, implementada en enero de 2014, por el cual se cobraba una percepción del 20 por ciento a la compra de dólar billete para tenencia personal. En su remplazo, se establece un régimen de percepción acotado a las operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes del país y las operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, con pasajeros con destino fuera del país, en todos los casos cuando sean pagados en efectivo. La alícuota de percepción sobre los servicios contratados y abonados en efectivo establecida por AFIP es del cinco por ciento.

Las agencias de viajes se encuentran afectadas por distintos factores del entorno con el cual interactúan; en particular las políticas públicas implementadas en nuestro país, factor político generador de consecuencias económicas para la empresa turística. En tal sentido, esta tesina pretende *"indagar acerca de las posibles estrategias implementadas por los agentes de viajes de la ciudad de Neuquén ante factores del entorno político que generan cambios organizacionales"* planteando nuevos escenarios de acción para las empresas en general, y en particular para las agencias de viajes, teniendo en cuenta que las mismas, deben adaptarse a un entorno, dinámico y turbulento para el desarrollo de su actividad.

En síntesis es propósito de esta investigación alcanzar una mirada holística de la situación actual que atraviesan las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén e indagar cómo afectan los cambios que se suceden en el entorno –en particular los factores de índole político – en el desarrollo de sus actividades; conocer qué estrategias y/o acciones formulan e implementan los agentes de viajes ante nuevos escenarios dinámicos, desafiantes y complejos.

# Objetivos

## 3. Objetivos

### 3.1. Objetivo general

Indagar acerca de las posibles estrategias implementadas por las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén Capital ante factores del entorno político, a efectos de comprender como se adaptan las empresas a cambios en entornos dinámicos.

### 3.2. Objetivos específicos

- Indagar acerca de cuáles son las principales políticas públicas en Argentina que afectan a la actividad turística en general y en particular aquellas que afectan a las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén en el desempeño de sus actividades
- Conocer la percepción de los agentes de viajes sobre las políticas públicas que afectan a la actividad turística
- Analizar las capacidades distintivas que las empresas turísticas consideran importante fortalecer para hacer frente a cambios en entornos dinámicos
- Indagar acerca de las posibles estrategias implementadas por los agencias de viajes frente a las políticas públicas



# Marco Referencial

## 4. Marco referencial

La actividad turística en Argentina y el mundo se ve afectada por una infinidad de factores de distintos tipos: avances tecnológicos, nuevas formas de comunicación, de producción y distribución de servicios, crisis financieras, inestabilidad política, el precio del combustible, condiciones climáticas, nuevas tendencias de mercado, consumidores más informados y exigentes son algunas de las cuestiones que marcan las líneas de juego de la industria turística.

En el transcurso de los años, las empresas turísticas no sólo han tenido que adaptarse a estos cambios, si no saber aprovecharlos. La dinámica del entorno en el cual estas empresas operan obliga a que las mismas ideen e implementen distintas estrategias para sobrevivir en un mercado sumamente competitivo.

Dado que es propósito de esta tesina indagar acerca de las estrategias de las agencias de viajes ante factores del entorno político para comprender como se adaptan las empresas a esos cambios en el entorno, a continuación se realiza una contextualización de los dichos factores y de los efectos de los mismos en la actividad turística.

La industria del turismo presenta una fuerte sensibilidad respecto de una serie de políticas que deciden e implementan las autoridades públicas, en el ámbito de políticas económicas, son numerosas las decisiones que adoptan los gobiernos y las autoridades monetarias. La fijación de una tasa de cambio afecta tanto los niveles de precios internacionales de la oferta turística local, como los precios relativos de la oferta turística extranjera, y por consiguiente, los niveles de demanda turística interna y externa. (Ahués, 1997).

En Argentina se han implementado distintas políticas que afectan directa e indirectamente al turismo, un ejemplo son las políticas cambiarias. El "cepo cambiario" surge en el país en Noviembre del 2011 ante el incremento de la llamada fuga de

capitales, es decir, la compra de dólares y otras divisas extranjeras por parte de residentes argentinos. Consistió en una serie de medidas oficiales, restrictivas, con el objetivo de evitar la compra de dólares. (Ylarri, 2013). La primera medida se tomó a partir del 1 de Noviembre del 2011, desde ese día, todos los argentinos tuvieron que pedir autorización a la AFIP (agencia recaudadora de impuestos) antes de comprar divisas extranjeras. Un importante porcentaje de la población se vio afectada ante tal medida, algunos de ellos teniendo acceso restringido para la compra de moneda extranjera, en tanto parte de la población dejó de poder hacerlo. *"Sin embargo, sí quedaba una opción para acceder a los dólares: usar las tarjetas de crédito y débito en el exterior. Hacerlo era más que beneficioso, ya que se accedía a un dólar oficial que por entonces cotizaba a poco más de \$ 4 por dólares y, en el mercado paralelo, también llamado dólar blue, cotizaba un 50% más que ese valor"* (Ylarri, Op. Cit.). Ante ello, el gobierno, a través de la AFIP impuso una retención impositiva del 15% para quienes usaran las tarjetas en el exterior, norma que comenzó a regir a partir de octubre del 2012. En el año 2013, la AFIP aumentó del 15 a 20 por ciento el recargo por las compras en el exterior con tarjeta de crédito y lo extendió a la contratación de pasajes y paquetes turísticos que se realizan en el país. Finalmente, en diciembre del año 2013 el impuesto aumenta del 20 a un 35 por ciento.

La devaluación de la moneda argentina ha generado efectos en diferentes sectores de la economía. Entre los efectos de mayor importancia para el sector turístico se puede mencionar la disminución en la compra de paquetes turísticos. En el mes de enero del año 2014, un artículo del diario digital "El País" expresó que la venta de paquetes turísticos en Argentina se paralizó tras la devaluación del peso (EFE ECONOMIA, 2014). En dicho artículo varios operadores de empresas turísticas fueron entrevistados; entre sus comentarios mencionan que el negocio se paralizó dada la incertidumbre del valor del dólar y la especulación de las personas que espera que la situación se normalice. La devaluación del peso ha aumentado el precio de los viajes internacionales, fijados en dólares (los paquetes turísticos a destinos fuera del país son expresados en dólares y se utiliza el tipo de cambio dólar-peso del día que se abonan los servicios contratados) provocando un aumento del turismo interno en detrimento del exterior.

En tal sentido, las personas interesadas en realizar un viaje no solo especulan con que la situación se normalice, un efecto inesperado, oportuno de mencionar, es el uso de la brecha cambiaria entre el dólar oficial y el dólar blue para especular en la compra de pasajes aéreos. Referido a ello, un periodista del diario La Nación consultó a dos fuentes calificadas del sector aerocomercial y dos operadores mayoristas de turismo que opinaron en forma unánime que la clave se encuentra en la diferencia entre el dólar oficial y el paralelo (llamado dólar blue). Dado que las tarifas de las compañías están valuadas con el dólar oficial, todas las fuentes coinciden que cuando se amplía la brecha cambiaria crece sostenidamente la demanda de aéreos (De Santis, 2014). Los pasajeros que atesoraron dólares utilizan planes de cuotas sin interés con tarjeta de crédito para adquirir boletos, luego van liquidando sus tenencias en dólares al tipo de cambio paralelo (dólar blue) para pagar la deuda y así obtienen una suerte de beneficio netamente financiero. (De Santis, Op. Cit).

Como puede visualizarse son numerosos los efectos producidos por los cambios en los factores políticos y económicos. Hasta enero del 2014 eran aproximadamente treinta las medidas que influyeron en el sistema cambiario de Argentina, *"en poco menos de dos años los argentinos han visto modificados totalmente sus hábitos respecto del acceso al dólar"* (Wasilevsky, 2014). En un entorno tan dinámico, resulta de sumo interés, indagar acerca de las estrategias implementadas por empresas turísticas, en este caso, las agencias de viajes.

El cepo cambiario se tradujo desde el inicio en diferentes medidas económicas que buscaron restringir al máximo la salida de divisas, el sector turístico fue uno de los más golpeados, otra medida para evitar la salida de divisas se establece a fines de Octubre de 2015, en el Banco Central de la República Argentina (BCRA) reduce las ventas de dólares sin autorización previa a todas las empresas de US\$ 150.000 a US\$ 75.000 diarios, afectando a todos los prestadores de servicios turísticos. La medida genera que las empresas mayoristas no puedan fijar un cambio dólar-peso diario, y restringen el financiamiento para viajes al exterior, dado que las posibilidades de crédito se limitan.

A mediados de Diciembre del 2015, se levanta el cepo cambiario, mediante la implementación de la resolución general 3819 de AFIP se deja sin efecto las percepciones 3450 y su posterior modificatoria, sobre las adquisiciones de paquetes turísticos o compras en el exterior mediante el pago con tarjeta de crédito o débito. Asimismo, deja sin efecto la Resolución General 3583, implementada en enero de 2014, por el cual se cobraba una percepción del 20 por ciento a la compra de dólar billete para tenencia personal. Se establece un tipo de cambio dólar-peso único, cesa la intervención previa de la AFIP para comprar dólares, el pedido de autorización para la compra de moneda extranjera se anula y la compra de dólares se realiza nuevamente a través de los bancos y las casas de cambio autorizadas al cambio oficial del día que determina el BCRA, es decir que, se vuelve al esquema anterior al cepo. Toda persona física y jurídica podrá adquirir hasta 2 millones de dólares por mes. Los paquetes turísticos dejan de percibir el treinta y cinco por ciento de impuesto en concepto de adelanto a las ganancias o bienes personales y pasan a una percepción del cinco por ciento para aquellos servicios que se contraten en efectivo.

Los mencionados son algunos de los efectos de las políticas implementadas en Argentina que afectaron de manera directa e indirecta la actividad turística. En tanto, el propósito es contextualizar el entorno cambiante en el cual las empresas desarrollan su actividad y al cual deben adaptarse. En la presente investigación se tienen en cuenta algunas políticas públicas que afectaron a dicha actividad.

# Marco Teórico

## 5. Marco teórico

### 5.1. EMPRESA. EMPRESA TURÍSTICA. AGENCIAS DE VIAJES

Una empresa puede definirse como *"...un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica..."* (Gazzera, y otros, 2010). Asimismo *"requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación."* (Gazzera, Op. Cit.). La empresa turística puede definirse como *"...entidades que ejercen una tarea compleja de acuerdo con el tipo de servicios y productos que ofrecen, ya que pueden ir desde transportación y alojamiento hasta actividades culturales y de recreación. La estacionalidad con la que operan, por las temporadas altas y bajas, provocan una serie de adaptaciones en sus sistemas de trabajo. Al ofrecer principalmente servicios, tienen una imposibilidad de almacenamiento, entre otros aspectos."*(Gazzera, y otros, 2010). Las empresas turísticas puede clasificarse según su servicio en alojamiento; comer y beber; transporte; ocio; agencias de viajes.

Las agencias de viajes pueden conceptualizarse como *"...una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediaria entre personas que requieren desplazarse y prestadores de servicios turísticos específicos, proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes."* (Lombardo, 2010). Las principales funciones y objetivos se relacionan con que si la empresa es una agencia dedicada al turismo emisor o receptor, tanto a nivel nacional como internacional, o si bien combina ambas operaciones.

El artículo N° 1 de la ley 18.829 de Agencias de Viajes especifica las actividades que desarrolla una agencia de viajes en Argentina: *"Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:*

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

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

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

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

*e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios.*

*f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva."*

Según lo dispuesto en la ley N°18.829/70 y decreto reglamentario 2182/72 sobre Agencias de Viajes, en Argentina éstas se clasifican de la siguiente manera:

- **Empresas de Viajes y Turismo:** Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el artículo primero de la ley para sus propios clientes, para otras agencias del país o para terceros.
- **Agencias de Turismo:** son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el artículo primero de la ley para sus propios clientes, incluyendo el turismo receptivo.
- **Agencias de Pasajes:** Son aquellas que solo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la



venta de los servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Sin embargo, *"...los cambios cualitativos, la complejidad que asumen las relaciones entre los agentes empresariales del sector, las principales relaciones y circuitos que se dan entre ellos, hacen que las empresas se promocionen con las denominaciones en el mercado turístico a nivel internacional."* (Lombardo, 2010). Teniendo en cuenta la clasificación propuesta por el mercado turístico según lo que las agencias producen pueden clasificarse en:

- **Agencias Mayoristas:** Las cuales se caracterizan por diseñar sus propios paquetes turísticos. El contenido del producto mayorista puede ser muy diverso, alguna de las combinaciones son: itinerarios turísticos, combinados transporte-alojamiento, alojamiento, viaje todo incluido, especialización en destinos, especialización en productos, especialización en segmentos de demanda, cruceros, etc. Lo venden a minoristas y a tour operators y en general no al público directamente.
- **Tour Operators:** Integran y operan (a diferencia de la agencia mayorista) sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias, mayoristas o minoristas y en forma directa al público.
- **Agencias Minoristas:** Son el canal de distribución más inmediato entre la oferta y la demanda turística. Generalmente, se encargan de vender – a comisión – los productos de los mayoristas y tour operadores.

Las agencias de viajes poseen tres principales funciones, según su clasificación alguna suele prevalecer sobre las demás. Las principales funciones de una agencia de viajes son:

- **Asesoramiento:** Consiste en informar y asesorar al viajero sobre las distintas características de los destinos, servicios, proveedores, disponibilidad de viajes, y colaborar con el cliente en la selección de lo más adecuado en cada caso.

- Intermediación: Esta función consiste en gestionar la reserva, distribución, y venta de los servicios turísticos. La intermediación ejerce un papel fundamental entre la oferta y la demanda. Es la función clásica que cumplen las agencias de viajes minoristas.
- Producción de servicios: Esta función consiste en crear, promover, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos originados por la combinación de diferentes servicios y ofrecerlos al cliente o a la cadena de comercialización, ya sea a los sistemas centrales de reservas o a otras agencias. Este tipo de servicios es conocido con el nombre de "paquete turístico". Esta función predomina en los tour operadores y agencias mayoristas, aunque también en menor escala, lo hacen las agencias de viajes minoristas.

Toda empresa es una pieza dentro de un conjunto de elementos que dependen unos de otros e interactúan entre sí. Representa un sistema dentro de un sistema mayor con diferentes fuerzas internas (clientes, recursos humanos, proveedores, competidores) y externas como fuerzas tecnológicas, sociales, culturales, políticas, legales, económicas, locales, nacionales o internacionales que influyen en su devenir, por lo que las funciones de organización y gestión deben efectuarse constantemente en forma cambiante.

## **5.2. EL ENTORNO DE LA EMPRESA TURISTICA**

Las empresas no dependen sólo de ellas mismas, de las decisiones de sus gerentes, sino que todo lo que las rodea va a ejercer sobre ellas una influencia más o menos poderosa. Las empresas turísticas deben ser estudiadas como sistemas abiertos que están en constante intercambio e interacción con su entorno, que son influidas por éste pero al que también pueden influenciar.

Casanueva Rocha, García del Junco y Caro González (2004) en su libro "Organización y gestión de empresas turísticas" expresan "*...los directivos de las empresas turísticas están limitados en sus decisiones y en la forma de organizarlas por la presión que*

*de estos factores externos, que van a afectar también a los resultados y al grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa turística... y debido a esto, el entorno desempeña un papel crucial en las decisiones estratégicas de las organizaciones...".*

Los autores definen entorno de la empresa turística como *"todos los elementos externos a ésta que pueden afectarla e influir sobre ella y que, a su vez, son o pueden ser influenciados por la organización"* (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, 2004). Asimismo identifican elementos o factores que lo componen y a la vez, distinguen dos conjuntos dentro de estos elementos. Por un lado, el entorno general que estaría formado por *"...todos aquellos factores cuya influencia sobre la empresa turística es sólo potencialmente relevante."* (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, Op. Cit.). Su influencia no se limita a una organización particular sino que puede extenderse igualmente a un conjunto amplio de ellas. Por otro lado, se encuentra el entorno específico, cuyos elementos afectan de forma directa y relevante a la empresa turística, es propio y único de cada organización y es la parte del entorno que afecta en mayor medida a la autonomía y al poder de decisión de los directivos. Los elementos de ambos tipos de entorno están relacionados y un acontecimiento o factor que en principio puede estar muy alejado de la empresa turística considerada, puede afectarle en cierto momento de forma directa.

Asimismo, dichos autores determinan también dos dimensiones básicas del entorno: la complejidad y el dinamismo. Por un lado, un entorno varía de simple a complejo dependiendo del número de variables y factores que lo componen y su heterogeneidad. Por otro lado, la cantidad y la falta de homogeneidad de los elementos del entorno hacen necesarios mayores conocimientos e información sobre éstos.

Teniendo en cuenta el propósito de la presente investigación, el interés se concentra en el estudio del entorno genérico presentado por ambos autores, el cual está formado por aquellos factores que tienen una influencia sólo potencial o indirecta en la empresa turística. A la vez, la capacidad de influencia de la organización en ellos es

bastante limitada. (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, 2004). Los factores identificados son:

- Factores políticos: Es uno de los elementos importantes a los que se enfrentan las empresas turísticas dado que posee el poder para dictar normas, leyes y reglamentaciones que afectan a dichas organizaciones. (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, 2004).

Tena (1992) en su libro "El entorno de la empresa" también expresa que el entorno se compone de distintos factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Dentro de los factores políticos se encuentra entre varios los *"Decretos y disposiciones emanados de los gobiernos como consecuencia de las políticas establecidas por ellos, que pueden ser especialmente importantes para las empresas si tienen consecuencias económicas."* (Tena, Op. Cit.).

- Factores económicos: Existen elementos importantes de estudio como el momento del ciclo económico de un país o región o las políticas monetarias o fiscales que allí se siguen. El turismo no es un bien de primera necesidad por lo que el gasto en turismo y en ocio en general depende de si la economía se encuentra en pleno crecimiento o en una etapa de crisis o recesión, de si es fácil obtener créditos al consumo o financiación de las vacaciones y de la presión fiscal de los habitantes del país. Esto afecta en principio al turismo nacional, pero es igualmente válida la consideración de estos factores económicos en los países de origen de los turistas. (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, Op. Cit.)
- Factores tecnológicos: Son dos los aspectos a considerar dentro de la tecnología. Por un lado el nivel y el progreso de los conocimientos científicos y por otro, la elaboración práctica que la técnica ha hecho de ellos para dar lugar a nuevos productos, a nuevos servicios, a nuevos procesos de prestación de servicios, a nuevos métodos de gestión y nuevas formas de obtener y procesar la información. Es innegable la influencia que los saltos tecnológicos en el

- transporte, en las comunicaciones o en la informática han tenido para la configuración y el crecimiento del mercado turístico que hoy conocemos. (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro Gonzáles, Op. Cit.).
- Factores sociales y culturales: De las formas sociales y culturales y de su atractivo para el visitante depende en buena medida el éxito turístico de un país y por ende, de sus empresas. Es un elemento esencial a conocer por parte de la empresa turística si quiere gestionar convenientemente su mano de obra. Dentro de ellos pueden distinguirse cuatro grupos de elementos que de una forma más o menos poderosa van a influir sobre las organizaciones: elementos demográficos; el sistema educativo y formativo de una sociedad y sus empresas (el grado de profesionalización y de especialización de los trabajadores del sector es fundamental); el sistema de valores, creencias y normas imperante en una sociedad o en un colectivo determinado; costumbres, estilos de vida, comportamientos, gustos y necesidades de los consumidores, entre otros. (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro Gonzáles, Op. Cit.).
  - Factores ecológicos y medioambientales: Los elementos que más afectan a las empresas turísticas son el clima, los recursos naturales, el entorno ecológico (contaminación, hábitat, suelo) y el entorno paisajístico. Estos factores marcan las posibilidades y la infraestructura de la actividad turística. El respeto y la conservación debe ser un elemento central en las políticas turísticas y en el comportamiento de las empresas individuales. Las empresas turísticas deben realizar una adecuada gestión medioambiental. Por último aparece el papel de las asociaciones y los partidos ecologistas como grupos de presión, los cuales están haciendo que el conservacionismo sea un valor positivo.
  - Comunidad Local: Los agentes, factores y elementos de la comunidad local, del espacio físico más inmediato donde se sitúa la empresa turística, suelen ser una traducción en un ámbito concreto de los distintos factores del entorno general ya estudiados. Por otro lado, también se suelen ubicar en ella importantes componentes del entorno específico.

El papel de éstos factores en el desarrollo de las actividades turísticas del sector no es nada despreciable y de este tipo de factores depende en muchas veces el éxito o incluso la supervivencia de las empresas del sector.

## **POLITICAS PÚBLICAS**

La política representa la articulación entre lo que se constituye como sociedad civil y estado. Representa el conjunto de ideas, valores, de instrumentos jurídicos que permiten promover, direccionar, actuar a los sujetos particulares y a las instituciones públicas y privadas, establece los objetivos y metas de la organización pública y privada (Suárez, 2013). En este marco, es que la idea de política trasciende lo público e involucra también la esfera de lo privado, sea una organización o un sujeto particular. Según Findling y Tamargo, *"una política es un conjunto de acciones (u omisiones) destinadas a obtener determinados fines"* (Findling & Tamargo, 1994). Las políticas públicas son cualquier plan o ruta de acción adoptada por un gobierno, partido político diseñada para influir o determinar decisiones, acciones u otros asuntos, se ejecutan a partir de la decisión de determinados grupos políticos y sus intereses, relacionados estrechamente con el poder político, económico e ideológico (Bosch, Suárez, Olivares, Schnaidler, & Merli, 2009).

### **5.3. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA TURISTICA**

La empresa turística está en permanente contacto con su entorno. De él recibe sus principales entradas (materias primas, recursos humanos, financieros, información) y a él van a para sus principales salidas (productos y/o servicios turísticos). *"El entorno influye a la empresa y ésta se tiene que adaptar a su medio ambiente para lograr el éxito"* (Casanueva Rocha, García del Junco, & Caro González, 2004). Asimismo, la estrategia se encarga de las posibilidades que tiene la empresa turística para adaptarse a su entorno y enfrentarse a él, cuidándose de sus amenazas y aprovechando las oportunidades que le ofrece.

Uno de los autores del libro "Las empresas turísticas y su administración" menciona a la estructura, cultura y estrategias como tres elementos claves de toda organización, *"...los pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual."*(Quadrini, 2010). La estructura organizacional consiste en un arreglo o disposición tal de los recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos. La misma *"...es dinámica por naturaleza, pudiendo, en cierta forma, asimilarse al cuerpo de un ser humano, en el que sus células se van renovando aunque se sigue tratando de la misma persona, pero que, sin embargo, cambia con el transcurso del tiempo."*(Quadrini, Op. Cit.).

La estrategia es un plan a seguir para conseguir los objetivos de la organización. Es un patrón integrado de comportamiento. *"Es la idea no solo de cuál es el camino a seguir sino de cuál es el enfoque elegido para seguir en esa dirección"* (Quadrini, Op. Cit.). Para implementar una estrategia se debe transformar la cultura gerencial y buscar mecanismos para que la estrategia fluya por la estructura de la empresa, es decir que estos tres elementos se interrelacionan. Para poder implementar una estrategia, la clave está en la implementación de una cultura determinada (Quadrini, Op. cit.). Existen muchos conceptos y definiciones sobre la cultura de la empresa, que reflejan ideas asociadas a conjunto de valores comunes o creencias dominantes; sistemas que explican cómo deben actuar las personas; y valores, normas y reglamentaciones que orientan y generan la operatoria de la organización. Quadrini (2010) expresa que la cultura no es sólo el patrimonio de una persona o de un grupo reducido de los recursos humanos de la empresa, sino, por el contrario, se configura e integra con la de todos sus componentes, sin distinción de cantidad o niveles, es decir, se encuentra en las raíces de toda la organización. La cultura posibilita el desarrollo de las estrategias y las estructuras. No hay manera de que una estrategia empresarial de resultados si no está en línea con la estructura y la cultura de la organización, la autora expresa que todos los integrantes deben no solo conocer la estrategia, sino también compartirla y comprenderla.

A los fines de esta investigación interesa profundizar sobre los elementos de la estrategia. En tal sentido, Casanueva Rocha, García del Junco y Caro González (2004) identifican tres elementos componentes de la estrategia, los cuales ayudan a delimitar la situación estratégica de la empresa turística y las posibles decisiones a tomar.

- El ámbito o campo de actividad. Se refiere a la delimitación del campo de actuación de la empresa turística. Se trata de especificar cuáles son los negocios o actividades en los que participa la empresa. Una empresa turística puede estar en un único negocio o en más de uno. El negocio viene definido por el producto-mercado, es decir, por la gama de productos y servicios que ofrece la empresa y por el mercado (clientes, lugar geográfico...) al que los ofrece. El producto también tiene dos componentes: la necesidad del cliente que cubre ese producto o servicio y la tecnología en la que se basa.
- Las capacidades distintivas. Se refiere a los recursos y habilidades propios de una empresa turística. Entre ellos se encuentran los materiales, tecnológicos, humanos, financieros, etc. Y entre las habilidades, las organizativas, las directivas, el Know-how o "saber hacer", etc. Las habilidades de la empresa turística son mayores que la suma de las habilidades de sus miembros. Son un hecho diferencial entre las distintas empresas turísticas en el que se va a basar su competitividad.
- Las ventajas competitivas. Son las características que una empresa turística puede y debe desarrollar para obtener una posición de ventaja sobre sus rivales y competidores. La empresa no sólo debe prestar a convenientemente sus servicios en un negocio, sino que debe hacer mejor que sus rivales. Es la lógica de la competitividad en la que se basa la estrategia. Las ventajas competitivas de una empresa turística pueden ser muchas, como una localización favorable, un sistema de información avanzado, unos recursos humanos que traten al cliente con empatía, unos servicios innovadores, etc. Lo importante no es sólo conseguir una ventaja competitiva, sino también, mantenerla a lo largo del tiempo.



# Metodología

## 6. Decisiones metodológicas

**Tabla N°1: Resumen de decisiones metodológicas**

<b>Tipo de abordaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cualitativo</b></li> </ul>
<b>Tipo de enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exploratorio y descriptivo</b></li> </ul>
<b>Unidades de análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategias aplicadas por agentes de viajes ante factores del entorno político.</b></li> </ul>
<b>Unidades de relevamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propietarios y/o personal de Agencias de Viajes de la ciudad de Neuquén</b></li> </ul>
<b>Técnica de muestreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No probabilístico: Muestreo por juicio.</b></li> </ul>
<b>Triangulación de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Triangulación metodológica.</b></li> </ul>
<b>Técnicas de recolección de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión bibliográfica.</b></li> <li>• <b>Entrevista en profundidad a informantes clave.</b></li> <li>• <b>Observación participante.</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. 2016.

## Tipo de Abordaje

Considerando las características del problema de investigación, el tipo de abordaje seleccionado es cualitativo. Se pretende entender la realidad social desde la propia perspectiva de los actores. El análisis cualitativo obliga a *"...controlar y hacer consciente la propia subjetividad, a evaluar respuestas con detenimiento, a incorporar muchos conocimientos previos a la necesaria y compleja tarea de interpretación."*(Sabino, 1992). Se entiende que este tipo de abordaje permite interpretar la realidad compleja interactuando con las unidades de relevamiento. Crear conocimiento a partir de la interacción con el objeto de estudio en un espacio desestructurado y personal donde los valores propios median e influyen en tal creación.

## Tipo de enfoque

La presente tesina de grado se encuadra dentro del enfoque exploratorio. A partir de incertidumbres, planteamientos e ideas del investigador y teniendo en cuenta que son escasos los antecedentes sobre la temática se pretende indagar acerca del problema abordado y aproximarse a aspectos específicos del tema de investigación. Partiendo de aportes proporcionados por la revisión bibliográfica, utilizando métodos de baja estructuración y considerando la visión y experiencia del investigador se pretende explorar y avanzar en el conocimiento del fenómeno de investigación. Según Sabino (1992) *"este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado, cuando no hay suficientes estudios previos y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad."*

También se considera que una parte de la presente investigación se encuadra dentro del enfoque descriptivo considerando que el investigador se colora frente a un objeto de estudio que será descripto y la medición de variables entrará en juego, considerando que se podrá ofrecer un estado de situación de las variables sin profundizar en las relaciones que se establecen entre ellas (Mendicoa, 2003).

## Unidades de análisis

Estrategias aplicadas por agentes de viajes ante factores del entorno político.

## Unidades de relevamiento

Propietarios y/o personal de agencias de viajes de la ciudad de Neuquén.

## Técnica de muestreo: muestreo no probabilístico

Considerando las características de la presente tesina, el tipo de muestro seleccionado es el no probabilístico, dado que se utiliza el juicio personal del investigador para seleccionar los elementos de la muestra. La técnica de muestreo a implementar en la selección de los elementos de la muestra es muestreo por juicio. El investigador utiliza su juicio para elegir los elementos que se incluyen en la muestra, porque considera que son representativos de la población de interés, o que de alguna otra manera son adecuados.

## RELEVAMIENTO DE AGENCIAS MINORISTAS DE LA CIUDAD DE NEUQUEN CAPITAL

Se realizó un relevamiento de las agencias minoristas de la ciudad de Neuquén, teniendo en cuenta sólo aquellas Empresas de Viajes y Turismo; no se tuvieron en cuenta las agencias constituidas por Entidades sin Fines de Lucro ni los operadores mayoristas; son 37 las agencias de viajes minoristas de la ciudad de Neuquén capital.

**Tabla N°2: Agencias de viajes de la ciudad de Neuquén**

Categoría	Agencia	Dirección	Representante Técnico
EVT	ARAUQUEN – Legajo : 11565	HIPOLITO YRIGOYEN N° 720 P.B. – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	SCHIAVONI, NORMA BEATRIZ – Nro. De Registro : 4295
EVT	AZABACHE – Legajo : 15580	CORDOBA N° 39 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	URIARTE, JULIO OSVALDO – Nro. De Registro : 12816
EVT	BAKALI – Legajo : 15285	ISLAS MALVINAS N° 615 OF. 3 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	BAGLIONI, KAREN LIS – Nro. De Registro : 10604
EVT	BONAVITTA EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO – Legajo : 9691	SALTA N° 125 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	BASCONCELO, CATALINA MERCEDES – Nro. De Registro : 6430
EVT	BRISSIO & CO Legajo : 15510	ALBERDI N° 223 LOCAL 4 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	VERA, LEANDRO MARTIN – Nro. De Registro : 13266

<b>EVT</b>	CITADINA TOURS – Legajo : 15322	RIVADAVIA Nº 86 4º OF. 3 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	DIAZ, ELBA MABEL – Nro. De Registro : 6981
<b>EVT</b>	DIEM VIAJES – Legajo : 13378	ALCORTA Nº 30 1º OF 4 A – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	PLEYHOVA, OLENA – Nro. De Registro : 10863
<b>EVT</b>	ELE7 – Legajo : 14285	RIVADAVIA Nº 672 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	CARDELLI, DANIELA – Nro. De Registro : 7640
<b>EVT</b>	ELIDA MARTIN – Legajo : 8097	SARGENTO CABRAL Nº 574 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	MARTIN, ELIDA BEATRIZ – Nro. De Registro : 5173
<b>EVT</b>	EL PODER DE VIAJAR – Legajo : 8573	SALTA Nº 496 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	APESTEGUI, NESTOR EUGENIO – Nro. De Registro : 2712
<b>EVT</b>	ENTREMARES – Legajo : 15945	RIO DESAGUADERO Nº 526 DUPLEX 1 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	ALVEZ, CLAUDIA ANGELICA – Nro. De Registro : 11736
<b>EVT</b>	EUREKA – Legajo : 14120	SAN MARTIN Nº 5901 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	MACCARINI, BELEN SOLEDAD – Nro. De Registro : 12191
<b>EVT</b>	GAGLIANO – FRANQUICIA DE LOZADA VIAJES – Legajo : 15519	ALDERETE Nº 268 268/70 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	SUVIRE, ANDREA MARIELA – Nro. De Registro : 8376
<b>EVT</b>	GUSTAVO VIDART – Legajo : 9048	MINISTRO GONZALEZ Nº 574 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	VIDART, GUSTAVO – Nro. De Registro : 4876
<b>EVT</b>	JAVIER-DESTINOS TURISTICOS	LEGUIZAMON Nº 21 3º OF.1 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	BORONAT, MARISA
<b>EVT</b>	LAS BARDAS VIAJES Y TURISMO – Legajo : 7815	CARLOS H. RODRIGUEZ Nº 253 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	HARGUINDEGUY, SILVIA GRACIELA – Nro. De Registro : 3210
<b>EVT</b>	LOS ÑIRES- Legajo : 15648	BELGRANO Nº 730 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	BERTINO, ANDREA PAOLA – Nro. De Registro : 13206
<b>EVT</b>	LOS SOLES – Legajo : 8796	DIAGONAL 25 DE MAYO Nº 122 OFICINA 8 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	VALLEJOS, NELIDA – Nro. De Registro : 5101
<b>EVT</b>	MABER TURISMO – Legajo : 2290	SAN MARTIN Nº 195 13º "3" – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	Nro. De Registro : 29
<b>EVT</b>	MARIANA MACHADO VIAJES FRANQUICIA DE BUQUEBUS TURISMO – Legajo : 15454	SANTA FE Nº 276 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	MACHADO, MARIANA ALE – Nro. De Registro : 13140
<b>EVT</b>	MARI MARI – Legajo : 10223	MENDOZA Nº 896 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	FERNANDEZ, NANCY ISABEL – Nro. De Registro : 7726
<b>EVT</b>	NACARI TURISMO – Legajo : 16163	FOTERINGHAM Nº 265 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	QUIROGA, MARIA MICAELA – Nro. De Registro : 13334
<b>EVT</b>	NEUQUEN TRAVEL – Legajo : 13204	ALBERDI Nº 110 LOCAL 10 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	BLANC, BABARA IVONE – Nro. De Registro : 8845
<b>EVT</b>	NQN VIAJES.COM – Legajo : 15493	DIAGONAL ESPAÑA Nº 183 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	GDALETA, CAMILA – Nro. De Registro : 13598
<b>EVT</b>	OLANO VIAJES Y TURISMO SRL – SUCURSAL – Legajo : 219	HIPOLITO IRIGOYEN Nº 114 – NEUQUEN – NEUQUEN – (8300)	CABRERA, GRACIELA ELISABETH – Nro. De Registro : 6386
<b>EVT</b>	PARALELO 68º - Legajo : 13848	PERITO MORENO Y RIO NEGRO 1º "32" – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	FERNANDEZ, CINTIA FABIOLA – Nro. De Registro : 11142
<b>EVT</b>	POLIS TOUR – Legajo : 2892	PERITO MORENO Y RIO NEGRO 1º "32" – NEUQUEN – NEUQUEN	BENTOLILA, ZULMA Nanci – Nro. De Registro : 4393

(8300)			
<b>EVT</b>	PRO TRAVEL SERVICIOS TURISTICOS – Legajo : 13695	SAN MARTIN Nº 195 9º/5º – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	TRICHES, JUAN SEBASTIAN – Nro. De Registro : 9381
<b>EVT</b>	QUANTUM TOUR – Legajo : 11760	AV. ARGENTINA Nº 175 OFICINA 34 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	MARTINI, ROBERTO GABRIEL – Nro. De Registro : 8918
<b>EVT</b>	RAHUE – Legajo : 12028	SARGENTO CABRAL Nº 165 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	ZAPATA, ARIEL ORLANDO – Nro. De Registro : 13468
<b>EVT</b>	SCARLATA TURISMO – Legajo : 13167	SAN MARTIN Nº 29 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	ALI, ANAHI – Nro. De Registro : 10224
<b>EVT</b>	SEBASTIAN & CO – Legajo : 8580	SANTA FE Nº 62 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	SEBASTIAN, LEONARDO MIGUEL – Nro. De Registro : 9671
<b>EVT</b>	TIARA – Legajo : 14974	LELOIR Nº 451 7º "B" – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	ARAMENDI, MONICA GRACIELA – Nro. De Registro : 183
<b>EVT</b>	TURISMO DEL COMAHUE – Legajo : 9228	SAN MARTIN Nº 3840 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	ORTIZ, FABIAN GUSTAVO – Nro. De Registro : 5712
<b>EVT</b>	TURPAN – Legajo : 14347	DIAGONAL 25 DE MAYO Nº 144 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	RIGAL, ANTONELA – Nro. De Registro : 13431
<b>EVT</b>	VERANADA – Legajo : 15020	BOULEVARD 9 DE JULIO Nº 253 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	DUPEN, MARIA GABRIELA – Nro. De Registro : 8492
<b>EVT</b>	ZANELLATO VIAJES Y TURISMO – Legajo : 2189	INDEPENDENCIA Nº 366 – NEUQUEN – NEUQUEN (8300)	ZANELLATO, SIVIO HUGO – Nro. De Registro : 4058

Fuente: Ministerio de Turismo de la Nación. (Ministerio de Turismo de la Nación, 2016).

Elaboración Propia 2016.

Del total de las agencias, se entrevistaron nueve personas propietarios y/o personal de agencias de viajes de la ciudad de Neuquén, es decir que la muestra representa un 24,32% de la población total. En relación a las limitaciones, se identifica principalmente la escasa predisposición de los agentes para ser entrevistados; en tanto muchas agencias se negaron a realizar la entrevista. Asimismo, fue necesario pactar citas con anticipación los agentes para lograr las entrevistas.

**Tabla N°3: Agencias entrevistadas**

AGENCIAS ENTREVISTADAS
<b>ARAUQUEN – Legajo : 11565</b>
<b>BRISSIO &amp; CO - Legajo : 15510</b>

<b>QUANTUM TOUR - Legajo:11760</b>
<b>SEBASTIAN &amp; CO - Legajo:8580</b>
<b>ZANELLATO VIAJES Y TURISMO</b>
<b>NEUQUEN TRAVEL - Legajo:13204</b>
<b>MARIANA MACHADO VIAJES FRANQUICIA DE BUQUEBUS TURISMO - Legajo:15454</b>
<b>LOS SOLES - Legajo:8796</b>
<b>MABER TURISMO – Legajo : 2290</b>

Fuente: Elaboración propia. 2016.

### **Estrategias de triangulación**

La triangulación puede ser definida como el uso de dos o más métodos de recogida de datos, en el estudio de algún aspecto del comportamiento humano, es la expresión de la integración de dos enfoques, superando la dicotomía que hay entre ambos. (Mendicoa, 2003). En la presente investigación se utilizará la triangulación metodológica, la cual, a partir del uso de distintos instrumentos de recolección y trabajo de campo representan enfoques metodológicos. Se triangularán las diferentes técnicas de recolección de datos a utilizar (observación participante, entrevista en profundidad y revisión bibliográfica).

### **Técnica de recolección de datos**

Los medios empleados para recolectar la información en concordancia con el tipo de abordaje y esquema seleccionado son:

- **Revisión bibliográfica:** imprescindible para determinar estado del arte del tema de investigación. Revisión bibliográfica de libros, artículos periodísticos, artículos científicos, revistas, publicaciones, aquel material escrito relacionado con el problema de investigación.

- Entrevista en profundidad a informantes clave. *“La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es fuente de esas informaciones.”* (Sabino, 1992). Continuando con las ideas del autor, la ventaja esencial de la técnica radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Teniendo en cuenta los objetivos de la presente tesina, se utilizará la entrevista en profundidad como una forma no estructurada, personal y directa de obtener información. Las mismas se realizarán de forma individualizada, el entrevistador interroga a una sola persona con la finalidad de indagar acerca de su percepción sobre el tema de investigación. Las entrevistas en profundidad se realizarán a aquellos propietarios o personal a cargo de agencias de viajes minoristas localizadas en la ciudad de Neuquén.
- Observación participante: se caracteriza por la presencia del investigador en los propios escenarios del problema de investigación. Se considera necesario complementar la entrevista con la observación de las actitudes y acciones del objeto a estudiar.



# Análisis de Datos y Resultados

## 7. Análisis de Datos y Resultados

Con el objetivo de dar respuesta a ciertos interrogantes planteados en esta investigación, se realizaron entrevistas a nueve propietarios y empleados de agencias de viajes de la ciudad de Neuquén capital. Las respuestas de los entrevistados han sido amplias y variadas. Asimismo, la observación participante respecto a las actividades diarias que se llevan a cabo una agencia de viajes, se considera un aporte sumamente significativo para la interpretación de los resultados.

Es fundamental el análisis de los datos recopilados para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados en esta tesina, como también para poder concluir con el trabajo realizado.

Las agencias de viajes se hayan insertas en un entorno donde distintos factores influyen y ejercen presión sobre ellas; actores de tipo político, económico, social, tecnológico, entre otros. En tal sentido, fue fundamental en primer lugar, identificar en los últimos años qué cambios visualizaron los agentes de viajes que afectaron su actividad.

### 7.1. Principales políticas públicas en Argentina que afectan a la actividad turística en general y en particular aquellas que afectan a las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén en el desempeño de sus actividades

En cuanto a las **"principales políticas públicas en Argentina que afectan a la actividad turística en general y en particular aquellas que afectan a las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén en el desempeño de sus actividades"**, los entrevistados manifestaron que las agencias de viajes desarrollan su actividad en un entorno sumamente dinámico, cambios relacionados con distintos factores afectan su desempeño en el mercado día a día. Así, indagando sobre los principales cambios visualizados por los

agentes en los últimos años se observa que la mayoría comparte opinión en que las medidas económicas implantadas por el estado, políticas públicas que tienen un efecto inmediato en la economía afecta de terminantemente el desarrollo de su actividad.

Las principales políticas públicas que los agentes consideran afectan su actividad se relacionan con la variación del cambio del dólar y la implementación de medidas impositivas por parte del estado:

*"...todo lo que es la aplicación de impuestos y el cambio del dólar. La variación del cambio del dólar... la gente ya sabe que el dólar varía y que tiene que atenerse al cambio del dólar porque es algo ajeno al pasajero y a mí. Por ahí hay gente que lo entiende bien, y hay gente que tenés que explicarle que no podés pasarle un valor en pesos porque el dólar siempre va a estar variando..." Arauquén, (2016)*

Las agencias de viajes realizan cotizaciones diariamente a pasajeros sobre distintos servicios; todos los servicios en el exterior son cotizados en dólares, no en moneda nacional; el cambio a pesos argentinos del precio del servicio se realiza teniendo en cuenta el cambio dólar-peso del día que el pasajero abona el servicio que va a contratar, generando ello que el precio de los servicios turísticos ( pasaje, hotel o paquete, etc.) que comercializa la agencia de viajes varíe diariamente en la moneda argentina de acuerdo a la cotización del dólar, es decir que cada fluctuación del dólar va a afectar el precio en moneda local del viaje. En tal sentido, cuando existe una suba importante en el precio del dólar, la demanda de viajes suele disminuir, en tanto, el consumo suele tener una recesión, tal es el caso de lo ocurrido en el mes de diciembre 2015, cuando el dólar cotizó de \$9 a \$15....

En base a ello, *"...desde el valor del dólar, el cambio, hubieron días en diciembre que no vendimos nada, parate total."* Buquebus, (2016).

Por otro lado, las medidas impositivas han sido muchas en los últimos años. Todos los entrevistados han mencionado ambas resoluciones implantadas por AFIP, la Resolución AFIP 3450 y posterior Resolución N°3550.

*"...en relación a la venta de paquetes, las últimas variaciones de los impuestos que aplica el estado a la venta de los paquetes." Arauquen, (2016).*

*"Todo lo económico, todas las nuevas retenciones, cuando abrí, me tocó abrir apareció el 20% de AFIP, se me cayeron ventas a lo loco, básicamente esas, las políticas cambiarías... después el 35% fue más o menos lo mismo, lo que pasa es que lo que cambio ahí fue que la gente ya estaba acostumbrada, sabía que había un impuesto que había que pagar, entonces no fue tan difícil, lo otro fue trabajar y tratar de explicar que lo podía recuperar, como lo podía recuperar..." Neuquén Travel, (2016).*

*"...los cambios económicos por supuesto, demás está decirlo, las variaciones del dólar, las variaciones de los impuestos a cobrar eso influye momentáneamente sobre la venta sobre las agencias de viajes..." Buquebus, (2016).*

La implementación de la resoluciones de AFIP, las cuales instauraban un impuesto de percepción de adelanto de impuesto a las ganancias o bienes personales sobre la compra de viajes al exterior, establecieron a los agentes de viajes como sujetos obligados a actuar como agentes de percepción de tal impuesto, otorgándoles a las agencias un nuevo rol, el de cobrar ese impuesto, y muchas veces distrayéndolos de su principal objetivo que es la venta de viajes para tener que cobrar dicho impuesto. Además de cumplir con sus actividades principales, debían asesorar al pasajero sobre la resolución: en qué consistía, cuánto era lo que iba a tener que abonar de impuesto de su viaje, como lo podía recuperar, cuando lo podía recuperar y de qué manera, además de espantar muchas ventas, este nuevo rol en muchas ocasiones era una pérdida de tiempo:

*"Las agencias siempre estuvieron en la mira en cuanto a las medidas impositivas, eso es histórico, cada gobierno con sus medidas políticas....., siempre estuvimos afectados por temas políticos e impositivos por sobre todo. En estos últimos años mucha presión, mucha presión fiscal y a la vez mucha carga impositiva en donde las agencias de viajes no podemos sostener la infraestructura, mal llevadas, mal planteadas, en los últimos años, la presión ya sea la resolución del 35% que exigía un trabajo administrativo y un gasto una*

*baja de ventas importante, las agencias que no sabían, que no tenían flexibilidad en su estructura se vieron complicadas, mucha carga, en la mira siempre..."* Brissio & Co, (2017)

La implementación de nuevas medidas impositivas supone también una modificación en la manera de llevar la administración, primeramente cuando recién se comunican las resoluciones en los boletines oficiales se genera mucha incertidumbre y hay mucha ambigüedad en cómo deben aplicarse y sobre qué servicios afectan, generando también un receso en la venta de servicios por parte de las agencias:

*"...hasta que se aclara bien como se aplica, estas como en una nebulosa que nadie sabe bien cómo aplicarla, ni el operador, ni el agente de viajes, ni mucho menos trasladárselo al pasajero..."* Arauquén, (2016)

Incorporar nuevos impuestos significó modificar en muchas ocasiones los sistemas administrativos de las agencias, plantear nuevos esquemas en cuanto a cómo administrar, como comunicar y como trabajar en este nuevo marco.

*"...requirió una modificación en todo lo que es los sistemas informáticos, nosotros tenemos un sistema que lo hacen en Mar del Plata, ponerte en contacto para analizar cómo lo implementamos, como tiene que funcionar, implementarlo, te requiere un aprendizaje adicional..."* Sebastián Viajes, (2017)

Otro aspecto que se considera dinamizador del entorno son los cambios de gobierno, el cual genera modificaciones en los lineamientos políticos que se implementaran en el país, generando incertidumbre en el entorno en cual las empresas desarrollan su actividad:

*"...tenes años electorales todo el tiempo,..... ahora el año pasado no fue electoral pero este sí, el 2015 fue un año de elecciones, después vino un año de adaptación del nuevo gobierno que no sabes que va a pasar, que primero te ponen una cosa, te sacan otra, te ponen una medida, cambian esto, al siguiente año ya es electoral de vuelta por lo cual no sabes que va a pasar, es todo el tiempo así, y vos tenes que ir tratando de sortear*

*en ese mar de cosas poco claras que hay, ver como haces para plantear tu estrategia y a donde quieres ir..."* Sebastián Viajes, (2017)

Los cambios de gobierno significan una modificación en los lineamientos políticos del país, cuando hay un cambio de gobierno, los entrevistados expresan que se genera un freno en el consumo de viajes y por lo tanto para ellos en la venta de servicios turísticos, esta recesión es producto de los cambios que generan ciertas políticas, un ejemplo es el pasado mes de diciembre 2015, donde se deja sin efecto la Resolución General 3450 y su modificatoria 3550, de régimen de percepción de un 35% y establecen una percepción que alcanza a sólo aquellas operaciones que se abonen en efectivo, la alícuota que establece AFIP es del 5%. En primer lugar, cuando se establecen nuevas políticas, se concibe incertidumbre sobre cómo aplicarla y exactamente a qué servicios alcanza, lo que genera la recesión mencionada, que modifica el desempeño cotidiano de las empresas.

*"...con el cambio de gobierno, se notó mucho la baja, el cambio de gobierno fue un parate, pero en realidad fue falta de conocimiento de que iba a pasar, tampoco tener claro las medidas que se estaban llevando a cabo, se hicieron cosas nuevas pero nunca se terminan de saber cómo se aplican, entonces fue un parate..."* Buquebus, (2017).

## 7.2. Percepción de los agentes de viajes sobre las políticas públicas que afectan a la actividad turística

En cuanto al objetivo **"conocer la percepción de los agentes de viajes sobre las políticas públicas que afectan a la actividad turística"**, los entrevistados han identificado varios factores políticos que afectan su accionar, la variación del cambio del dólar, la implementación de nuevas medidas impositivas y los cambios de gobierno han sido las principales identificadas. Los agentes, en primer lugar, identifican que el entorno en el cual operan no es para nada estable, si no muy dinámico, la inestabilidad y la incertidumbre del futuro se considera moneda corriente. Este dinamismo requiere una adaptación constante por parte de los agentes al cambio:

*"... cuando arranqué hace diez años que era mucho más estable, a nivel país era mucho más estable, no habían tantas variaciones en el corto plazo, entonces vos podías trabajar tranquilamente, era otro trabajar. Ahora tenés tantas variaciones en el corto plazo que todo el tiempo estas reacomodándote a nuevas medidas y a nuevas situaciones... Buquebus, (2016)*

Se considera necesario evaluar los cambios a corto plazo, analizarlos y plantear inmediatamente las acciones a seguir. En los diversos comentarios se entrevistó como la adaptación es fundamental para sobrevivir en el mercado, en tanto; es necesario que estas empresas sean lo más flexibles posibles en relación a la dinámica de ventas, en el cálculo de impuestos, en la administración, en la manera que comunican la información a sus clientes, para poder adaptarse al nuevo contexto que se presenta:

*"...la estructura tiene que ser lo más flexible posible para adaptarse a la dinámica en todo aspecto, la dinámica de ventas, de carga de impuestos, para que las modificaciones no lleven al cierre de las agencias, que cada cambio no sea tan costoso para la estructura, tanto en la administración que es la base de una agencia, bueno, si eso está bien llevado y está al día, y uno prevé y tiene en cuenta estas variables*

*constantemente es posible sobrellevarlo pero bueno tenes que tener en cuenta ciertas variables..."* Brissio & Co, (2017)

Ante estos cambios, uno de los efectos que perciben las agencias es la imposibilidad de una planificación en el corto plazo. Uno de los entrevistados menciona el ejemplo de planificar las salidas grupales del año; en tanto, esa planificación requiere de un análisis de destinos, de la demanda de consultas y perfil de pasajeros. A la hora de planificarlo es necesario hacer una inversión, una negociación, por ejemplo con compañías aéreas y hoteles en destino, en tanto, al no poder contar con un mercado estable, muchas veces esa planificación de ve limitada:

*"Y desde el punto de vista empresario eso también te impacta por que vos decís por ejemplo, queremos armar el año "vamos a planificar el cronograma de salidas grupales" y la verdad que es difícil, , porque en las salidas grupales vos necesitas señalar, tenes que arriesgar, digamos, te la jugas con que vas a ir con tantos lugares a tal lado y demás, y sin previsión, si no hay previsibilidad del futuro, mínima aunque sea de lo que puede llegar a pasar, es muy complicado planificar no te digo a largo plazo porque estamos hablando de un año es corto plazo, pero igual ese plazo corto en Argentina es muy complicado, nunca sabes que pasa."* Sebastián Viajes, (2017).

Estar abocado a tomar decisiones inmediatas a partir de los cambios para poder adaptarse en muchas ocasiones les quita tiempo y esfuerzo a los gerentes en poder planificar también a largo plazo acciones de crecimiento para su empresa:

*"...te quita tiempo para pensar en el negocio en como haces crecer tu actividad..."* Sebastián Viajes, (2017).

Se considera necesario precisar que las agencias de viajes brindan un servicio que no es de primera necesidad, con lo cual, ante cualquier cambio, negativo o de incertidumbre en la economía, las personas es lo primero, junto con los bienes de lujo y demás, que sustrae de su consumo.



*"...influye mucho la situación económica de la gente y ello lleva a animarse a hacer un gasto más, pero bueno, todo está conectado con todo, la situación económica de la gente está asociada a las nuevas medidas económicas, como los viajes son un lujo y es el último lujo que uno se da por ahí salir a comer es más fácil de hacer, ir al cine es más fácil de hacer, viajar, no es tan fácil, por una cuestión de costos, entonces como es el último lujo es el primero que uno deja de lado, es mucho más fácil dejar de lado un viaje que dejar de lado una salida a comer, entonces, es lo primero que frente a cambios del entorno se va afectado..."* Buquebus, (2016).

Las agencias expresan que estas políticas les generan un entorno inestable, de constante cambio y adaptación donde la flexibilidad y el poder de decisión inmediato ante el cambio son fundamentales para poder planificar hacia donde quiere ir la empresa.

*"...tenes que todo el tiempo ir evaluando en el cortísimo plazo que acciones vas a hacer, que vas a dejar de hacer, como te vas a acomodar y a veces no es fácil..."* Sebastián Viajes, (2017).

### 7.3. Capacidades distintivas que las empresas turísticas consideran importante fortalecer para hacer frente a cambios en entornos dinámicos

El siguiente objetivo, **“analizar las capacidades distintivas que las empresas turísticas consideran importante fortalecer para hacer frente a cambios en entornos dinámicos”**, los agentes de viajes desarrollan actividades que son propias de su función: asesoramiento, intermediación, y producción de servicios. Ellos necesitan planear una estrategia, un plan a seguir que les permita conseguir los objetivos de la organización. Las capacidades distintivas son aquellas que les permiten ser competitivas, distinguirse entre agencias y también de su principal competidor en la actualidad que es internet, estas capacidades son los recursos materiales, tecnológicos y humanos con los que cuenta y las habilidades organizativas, directivas y el “saber hacer” de una empresa.

En relación a estas capacidades distintivas las agencias identificaron el asesoramiento como una función fundamental que diferencia a estas empresas de internet, informar y asesorar al viajero sobre las distintas características de los destinos, servicios, proveedores y disponibilidad de viajes. Captar el perfil es fundamental para que el asesoramiento se lleve a cabo de manera adecuada, los agentes brindan su conocimiento en post de orientar adecuadamente a cada pasajero:

*“...conocer el perfil y ver qué es lo que realmente está buscando y si considero que lo que él viene a pedirme no se adapta a lo que está buscando le doy otras opciones y alternativas, opto por darle mis conocimientos sobre ciertos destinos y orientarlo...”*  
Buquebus, (2016).

Es importante que el agente de viajes brinde su conocimiento y experiencia sobre destinos y que adapte las alternativas a cada perfil de pasajero. El asesoramiento no sólo se relaciona con la oferta de viajes y destinos, sino también con otras cuestiones que colaboren a que la experiencia desde la contratación hasta la realización del viaje sea

grata, un ejemplo es asesoramiento brindado sobre impuestos a servicios turísticos contratados en el exterior:

*"...todo lo que la agencia pueda brindarle extra, que no sea venderle el viaje pero que sea extra ayudar a la pasajera, decirle vaya a la AFIP, al piso cuatro que lo van a atender en tal mostrador y tal persona lo va a ayudar, hace también a la atención con el cliente, vos no le estas largando un problema y solo vendiéndole el viaje, vos estas ayudando y haciendo una ayuda integral..."* Buquebus, (2017)

El trato personalizado es otra de las habilidades con las cuales se destacan las agencias, una buena atención al cliente, que se les trate como amabilidad, que se les haga sentir valorados e importantes son otras de las cuestiones que diferencia la interacción entre agentes-clientes de internet-clientes. Es la atención que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del pasajero buscando cubrir sus expectativas.

*"...La atención personalizada, y el asesoramiento y no solo del viaje en sí, si no captando el perfil, analizando la mejor propuesta posible, dándole una respuesta rápida y opciones al pasajero..."* Brissio & Co, (2017).

Una respuesta rápida, precisa, es otro de los aspectos que se mencionaron en varias ocasiones entre los entrevistados. Hoy en día los clientes cuentan con mucha información y ofertas de viajes en distintas páginas web, agencias virtuales o bien reciben emails con promociones y descuentos comprando online, por lo cual las agencias deben estar también promocionando por un lado su oferta online mediante su página web, su página de Facebook, mediante emails a clientes y llamados telefónicos, y también, generando una respuesta rápida ante cualquier consulta que los clientes puedan tener.

Una capacidad distintiva de las agencias también es la solución de posibles inconvenientes que puedan surgir antes y durante el viaje; hoy en día la tecnología es una herramienta que permite hacer de esa ayuda más rápida y eficiente:

*"...la gente necesita la confianza de que si le surge un problema alguien se lo va resolver, en internet no lo va a tener, le das el contacto al pasajero cuando se va de viaje y estas todo el tiempo atento con los emails, si le pasa algo se lo puedes resolver, eso te lo da solamente la agencia." Arauquen, (2016)*

*"...ante cualquier inconveniente termina siendo el servicio post compra súper eficiente, porque la agencia se ocupa de resolver varias cuestiones, tratar de resolverles problemas." Brissio & Co (2017).*

Los entrevistados ejemplificaron casos diversos donde pueden ayudar a pasajeros que ya están en destino, mediante emails, desde la agencia o desde su celular, mediante whatsapp, herramienta que mediante mensajes permite notificar a la agencia de cualquier problema, donde el pasajero agenda el número y en cualquier lugar del mundo con acceso a internet puede contactarse con la empresa y hacerle llegar su consulta.

También, en el asesoramiento, en el trato personalizado, la agencia le ofrece al pasajero seguridad sobre el servicio y la empresa con la que está contratando, un respaldo ante cualquier tipo de inconveniente, entre otros aspectos.

#### 7.4. Estrategias implementadas por los agencias de viajes frente a las políticas públicas

Respondiendo al último objetivo específico planteado **"Indagar acerca de las posibles estrategias implementadas por los agencias de viajes frente a las políticas públicas"**, es importante señalar que debido a los cambios que se suceden en el entorno, los mismos influyen en las empresas y éstas deben adaptarse para lograr el éxito, formular estrategias como herramienta de acción – con el objeto de que éstas puedan adaptarse y enfrentarse a los posibles cambios, enfrentando las amenazas, aprovechando las oportunidades. Las agencias de viajes enfrentan variados cambios relacionados con las políticas públicas; en esos nuevos escenarios van ideando acciones para poder sobrevivir en el mercado y continuar desempeñando su actividad.

*"Inicialmente después de cada norma nueva el impacto generaba la baja de ventas hasta que tanto la agencia y el pasajero se informaba y volvía a tener confianza en el sistema porque se crea una psicosis que paraliza todo..."* Brissio & Co, (2017).

Todos los entrevistados han mencionado, que en cuanto se genera un cambio en el entorno, - por ejemplo producto de una nueva implementación impositiva, un cambio de gobierno, una suba del dólar, entre otras medidas - inmediatamente se genera una retracción en la demanda de viajes al exterior. Así, los empresarios por su parte manejan un alto grado de incertidumbre, y frente a ello, la primera medida que optan tomar como curso de acción netamente estratégico es esperar, evaluar la situación, y suspender las ventas de servicios:

*"...mi actitud es esperar.... la verdad....., porque aparte hay mucha esquizofrenia... entonces yo soy bastante prudente con eso, porque hasta no tener bien clarito como funciona y todo no hago nada, espero, tenes que acomodar y ver como lo ofreces al cliente para que no sea algo que te espante las ventas."* Sebastián Viajes, (2017).

Las agencias buscan asesorarse para poder transmitir adecuadamente la información a sus clientes. En tal sentido, tomando como ejemplo la implementación de una nueva resolución impositiva, realizan una lectura minuciosa de los boletines oficiales, se informan con organismos oficiales, - en el caso de este ejemplo - con la Administración General de Ingresos Públicos; se asesoran con sus propios contadores, se nutren de información que brindan revistas relacionadas con la actividad como "La Report" o "Agencia de Viajes", indagan qué acciones están llevando a cabo operadores mayoristas y analizan si imitar esas acciones, es decir que esperan expectantes y informándose sobre la situación antes de actuar:

*"...recurrir al idóneo, en algunos casos al contador, a veces ni el contador lo sabe bien entonces, es asesorarse depende la norma, buscándole la vuelta entre el grupo de trabajo, siempre tratando de estar lo más informado posible, siempre tratando de implementarlo bien cuanto antes para no tener sorpresas, no es hacer la vista gorda, enseguida se acude al contador, a la AFIP a la entidad que corresponda según la norma y ver como implementarlo sin que afecte tanto... Brissio & Co, (2017).*

*"...el contador se encontraba en esta situación que no sabía tampoco para donde salir, ni el contador sabía, lo llamabas y me decía no se llamame en tres días, entonces bueno, por eso es que preferíamos eso de frenar, analizar todo, darle un tiempo al contador que se ponga al día también, nosotros investigar bien que estaba haciendo todo el mundo y a partir de ahí hacerlo..." Buquebus, (2016).*

Es necesario que las empresas se informen para poder decidir con la mayor seguridad posible, qué acciones implementar. Una vez que la situación se va disipando, - existe mayor claridad - los agentes de viajes formulan acciones relacionadas con la potenciación de la oferta que actualmente es más accesible para los clientes. Así en primer lugar, se realiza un análisis de los destinos que ofrecen mayores ventajas de carácter económico, por ejemplo.

En tal sentido, es importante señalar, que la demanda turística es de carácter elástica, es decir se retrae ante cambios que se suceden en el entorno. En tal sentido, si

el turismo emisor se encontrara afectado por, - en este caso - , la implementación de políticas públicas que afecten el consumo de viajes al exterior, muchas agencias potencian el mercado interno y comienzan a promocionar con más fuerza los destinos dentro de Argentina.

*"El mercado va cambiando, vos vas analizando y vos ves que lo conveniente es el emisor porque con el receptor no ganas nada, y después si el internacional el emisor viene complicado, afectado y bueno empezamos a darle máquina a Argentina, Iguazú, Calafate, eso va cambiando permanentemente y uno termina siendo unidad de negocio vendes todo..."* Brissio & Co, (2017).

Un ejemplo es la venta de cruceros. Muchas agencias han expresado que anteriormente a la implementación de las resoluciones de AFIP, la venta de cruceros estaba en auge, la demanda de este servicio estaba creciendo notablemente. El crucero no se considera un viaje caro si se tiene en cuenta todos los servicios que incluye - es una combinación de servicios que incluye transporte, hotel, restaurante y diversiones – sin embargo, la demanda de estos viajes disminuyó notoriamente después de la implementación de las resoluciones del 20% y 35% de AFIP respectivamente, en tanto afectaba a la tarifa y encarecía notablemente el producto. Así, los pasajeros realizaban comparaciones de precios y optaban por otro tipo de servicios como paquetes que incluían aéreos, hotelería y traslados a destinos tales como Brasil o incluso Caribe. Asimismo, durante la implementación del impuesto incluso algunas compañías navieras como Pullmantur Cruises y Norwegian Cruise Line dejaron de operar salidas desde el puerto de Buenos Aires.

Para poder motivar y reactivar la demanda de viajes, otra de las estrategias que implementan las agencias de viajes, fue la a financiación de los servicios adquiridos. En tal sentido, la mayoría de los entrevistados destaca la financiación como una herramienta fundamental para motivar la compra de servicios turísticos, desde la financiación en cuotas mediante el uso de tarjetas de crédito, - por los cual las agencias negocian convenios con los bancos que permite otorgarle a los pasajeros la posibilidad de abonar el

viaje en cuotas fijas en pesos y/ o permitirles los adelantos de dinero a cuenta de un viaje a futuro, con el objeto que el cliente pueda ir realizando adelantos a cuenta del viaje.

Otra de las estrategias se relaciona con estar alerta a las tendencias del mercado y la incorporación de nuevas tecnologías:

*"La agencia tiene que fijarse mucho en las tendencias, si sabemos que la gente está buscando todo por internet, dale una página web donde puede entrar y ver todo lo que puede conseguir en tu agencia..." Arauquén, (2016).*

La incorporación de tecnologías en las empresas del sector, facilita al recurso humano que se nutra de las herramientas tecnológicas necesarias, que les permita trabajar con mayor rapidez en el análisis de opciones de viajes y pueda otorgarle una respuesta rápida al cliente. Los operadores mayoristas desarrollan plataformas online donde las agencias pueden acceder y conocer la disponibilidad actualizada de cupos aéreos, hotelería, trenes, traslados. Asimismo, las empresas de cruceros cuentan con sistemas de cotización y reserva online, permitiendo ello poder cotizar con suma rapidez y en el momento de la consulta del pasajero. Así también, las agencias implementan acciones relacionadas con la capacitación constante de sus empleados sobre las plataformas, software, y utilización de nuevas tecnologías; además incorporan estas herramientas a sus propias páginas webs donde sus clientes pueden acceder y encontrar información, ver las opciones de paquetes o cotizar su vuelo y hotel, hacer consultas a la agencia mediante la plataforma y la empresa contactarse con ellos, entre otros cursos de acción.

A continuación, se observa la plataforma online del operador mayorista "Chasmatours" que cuenta con una plataforma de cotización que utilizan las agencias como herramienta:



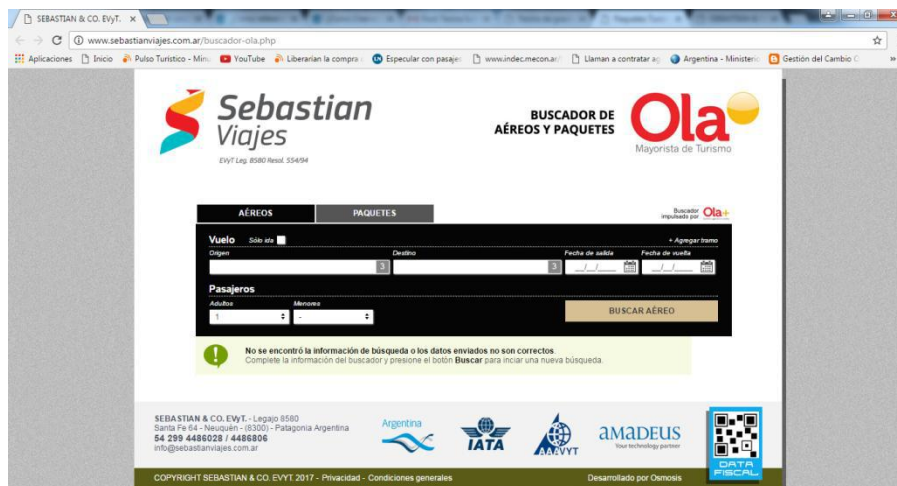
Imagen N°1: Sitio Web Chasmatours



Fuente: Elaboración propia en base a Sitio Web Chasmatours. 2017.

A continuación se detalla un ejemplo de una agencia que cuenta con la incorporación en su propia página web de las herramientas brindadas por el operador mayorista; en este caso la agencia es Sebastián Viajes de la ciudad de Neuquén y el operador mayorista es OLA, Mayorista de Turismo:

Imagen N°2: Sitio web agencia Sebastian viajes



Fuente: Elaboración propia en base a Sitio Web Sebastián Viajes. 2017.

Las agencias destacan como imprescindible la generación de contenido y oferta actualizada en la página web de la empresa, la promoción mediante páginas en Facebook sobre paquetes, ofertas, información sobre destinos, entre otros. Otra herramienta sumamente utilizada es el emailing, el envío de correos electrónicos a un conjunto de contactos de la empresa con la intención de generar el deseo de compra y potenciar la demanda de servicios, es un acto de comunicación online y promoción directo. Su objetivo es promover un mensaje a clientes de la agencia a través de la bandeja de entrada de sus emails.

Agregado a ello, una herramienta destacada para señalar, es la utilización de aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp para permanecer en contacto con el cliente de forma directa desde su dispositivo móvil. Se utiliza cuando el pasajero se encuentra en viaje permitiéndole a la agencia estar atenta a sus necesidades, ya sea por cualquier tipo de inconveniente o bien quiera compartir su experiencia.

Otra de las estrategias mencionadas por los entrevistados, refiere a la captación de nuevos mercados. Así, hay empresas que frente a la disminución de la demanda de paquetes turísticos y/o servicios sueltos por parte de los viajeros vacacionales, procuran captar otros mercados, tal como lo constituye el corporativo; en tal sentido, se trata de brindar servicios a empresas que realizan viajes de negocios, brindando asesoramiento y atención personalizada en lo referido a emisión de pasajes aéreos o pasajes en bus, reserva de hoteles, y otros requerimientos que involucren servicios turísticos.

En tal sentido, la agencia de viaje, incorpora un nuevo segmento de mercado, que de acuerdo al tamaño de la empresa y volumen de viajes que realiza, puede generarle un flujo constante de pasajeros. De acuerdo a lo manifestado y según la experiencia de los entrevistados, luego esta demanda corporativa, contacta al agente de viajes con la intención de adquirir servicios turísticos para su núcleo familiar, de amigos, etc.

Otra estrategia, que las agencias de viajes consideran necesaria para la adaptación a los cambios que se suceden en el entorno, es la *diferenciación* de los servicios prestados, a partir del trato personalizado, a través de un asesoramiento orientado hacia el perfil del cliente, donde una respuesta rápida es fundamental como así también brindar opciones de viajes y/o servicios orientadas a cada tipo de pasajero. Es imprescindible también el seguimiento post venta, en la cual la agencia se contacta con el pasajero durante el viaje atendiendo cualquier necesidad o inconveniente que surja, como también cuando el viaje haya finalizado, contactarse con el pasajero para conocer su experiencia, su percepción sobre el destino y los servicios, sus posibles quejas y recomendaciones.

# Conclusión

## 8. Conclusión

La presente tesina tuvo como objetivo indagar acerca de las posibles estrategias implementadas por las agencias de viajes de la ciudad de Neuquén Capital ante factores del entorno político, a efectos de comprender como se adaptan las empresas a cambios en entornos dinámicos y poder permanecer en el mercado. Se pretendió identificar de acuerdo a la percepción de los empresarios cuales son las principales políticas que consideran afecta en el desempeño de sus actividades y que acciones implementan para poder adaptarse, que capacidades se consideran importantes fortalecer y que estrategias implementan.

Las principales políticas públicas que los agentes de viajes consideran que afectan su actividad, se relacionan con la variación del cambio del dólar, la implementación de medidas impositivas por parte del estado y los cambios de gobierno. El entorno en el que operan es dinámico e inestable por lo cual requiere de una adaptación constante al cambio. Las agencias de viajes brindan un servicio, que es prescindible; en tanto ante cualquier amenaza en el contexto, la demanda se retrae, la misma es elástica, y reacciona ante distintas variables que se presentan en el ambiente. Frente a ello, es necesario que las empresas tomen decisiones adecuadas, formulen estrategias y puedan convertir dichas amenazas en oportunidades para fortalecer su empresa; el sector.

Se considera fundamental que los agentes se nutran de información para tomar decisiones de manera inmediata que les permitan adaptarse y planificar hacia dónde ir frente a estos nuevos escenarios que son producto de los cambios del entorno.

En estos nuevos escenarios, las capacidades distintivas, son aquellas que les permiten ser competitivas y distinguirse entre otras agencias y frente a su principal competidor en la actualidad, *internet*. El asesoramiento y el trato personal son las funciones fundamentales que diferencia a las agencias de *internet*, por lo cual son las dos habilidades en las que la agencia debe destacarse y brindar un servicio de calidad, captando el perfil de cada pasajero y brindando su conocimiento no sólo sobre la oferta

de destinos y servicios, si no en todas otras cuestiones que colaboren a que la experiencia sea gratificante. Internet brinda muchísima información pero dicha información no se encuentra segmentada según el perfil del pasajero, en la composición familiar, o en las intenciones del pasajero. La agencia tiene la posibilidad de escuchar el deseo del cliente y poder orientarlo, es así que en el asesoramiento y en el trato personalizado es donde la agencia debe destacarse y jugar su mejor carta.

Sin duda, las políticas públicas que han afectado la actividad turística en nuestro país. Las mismas han sido variadas, donde existen épocas más estables y épocas más dinámicas para las empresas, más allá de la política implementada y la percepción que se pueda tener de ella; lo importante es adaptarse a estos nuevos escenarios y poder permanecer en el mercado, para ello la toma de decisiones del agente de viajes es fundamental. Como se mencionó a lo largo de la investigación, en cuanto se implementa una nueva medida, - como la variación del cambio del dólar, la implementación de nuevas medidas impositivas y los cambios de gobierno, identificadas como principales- automáticamente se genera un recesión en el consumo de servicios turísticos y la empresa debe decidir qué acción tomar. En tal sentido, al generarse incertidumbre, como ya se menciona anteriormente, la primera medida que toman los agentes de viajes, como curso de acción netamente estratégico es esperar, evaluar la situación, y suspender las ventas de servicios.

Frente a ello es fundamental la búsqueda de información por parte de las empresas para definir más claramente dicha situación. Una vez que se va disipando la incertidumbre, los agentes de viajes, formulan estrategias para potenciar la oferta de viajes más accesibles, desde diversos puntos de vista, realizando un análisis de los destinos y servicios más convenientes, promocionando los mismos para fomentar la demanda de los mismos.

La generación de nuevos mercados es otra de las estrategias fundamentales, tratando de captar nuevos clientes que consuman sus servicios; un ejemplo de ello, es el mercado corporativo que en ocasiones representa un flujo constante de pasajeros. Otra

estrategia implementada para poder motivar la demanda son los distintos planes de financiación, herramienta fundamental con opciones de pago para poder brindar a sus clientes.

En la búsqueda de herramientas que faciliten la venta de servicios y también el trabajo dentro de la empresa se encuentran las nuevas tecnologías, otro de los aspectos destacados por los agentes de viajes. La generación de contenido y una oferta actualizada en la página web de la empresa, la promoción mediante su página de Facebook, la utilización de emailing, de mensajería instantánea, la capacitación del personal en la utilización de estas herramientas para mejorar su trabajo cotidiano, y la implementación de plataformas y sistemas que agilicen los tiempos de trabajo, contribuyen a brindar un servicio de calidad.

Es imprescindible que en este entorno dinámico y complejo las agencias apunten a la diferenciación y a la incorporación de todas aquellas herramientas que les permitan *adaptarse* a los cambios, realizando análisis críticos situacionales del sector, obteniendo información cierta, nutriéndose de distintas fuentes, para tomar decisiones y formular estrategias que alienten a las empresas del sector, tales como redefinir su oferta y potenciar ciertos productos o generar nuevos, adaptados a las necesidades del mercado.

# Recomendaciones



## 9. Recomendaciones

A partir del presente trabajo de investigación se formulan posibles recomendaciones con el objeto que las empresas se adapten a los constantes cambios que se dan en el entorno del sector. Las empresas deben potenciar los aspectos en los cuales se diferencian, en este caso el asesoramiento y la atención personalizada, potenciar las estrategias, introducir estándares que aumenten la calidad de dichas funciones para poder adaptarse a los cambios políticos que reconfiguran sus escenarios como también a cambios relacionados con otros factores como económicos, tecnológicos y sociales.

Ante una nueva política, los agentes de viajes, debieran obtener información y asesoramiento adecuado, de los organismos del sector, con profesionales e idóneos, consultando y analizando las normas, entre otras acciones, con el objeto de comprender y adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, formulando diversas acciones, como también cómo transmitir la información a sus empleados y a sus clientes. Aclarar la situación, esclarecer su escenario, le otorga claridad para la toma de decisiones.

En tal sentido, se recomienda:

- ✓ Mantenerse informado acerca de los cambios que se producen en el mercado turístico, ante nuevas políticas públicas, a fin de poder redefinir la oferta y potenciar servicios que se ajusten mejor al mercado o generar nuevos productos
- ✓ Brindar una respuesta rápida a los clientes, con información cierta y actualizada. Es importante que la agencia pueda responder rápidamente a las consultas e inquietudes de los pasajeros para asesorarlos correctamente y mitigar la incertidumbre y retracción de demanda que generan ciertos cambios en el entorno.
- ✓ *Personalizar los servicios*, adaptar los servicios disponibles al perfil del pasajero, con el objeto de cubrir las expectativas y brindar un servicio de calidad teniendo en cuenta los cambios del entorno.

- ✓ Contar con personal profesional, capacitado, y motivando; mediante la realización de cursos, asistencia a capacitaciones, viajes de familiarización del destino.
- ✓ Ampliar la utilización de internet, generar contenidos nuevos y actualizados en las páginas web y en Facebook, publicando ofertas como también información sobre destinos, novedades, requisitos de documentación, tendencias, entre otros.
- ✓ Generar alianzas entre agencias de viajes del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, con el objeto de mejorar la capacidad de comercialización y promoción, de negociación con los prestadores de servicios.
- ✓ Generar un Pull de agencias para brindar salidas grupales a destinos exóticos o poco frecuentes.

**Anexos**

## 10. Anexos

### 10.1. Entrevista

#### Preguntas disparadoras

Las agencias de viajes se hayan insertas en un entorno donde distintos factores influyen y ejercen presión sobre ellas. Factores de tipo político, económico, social, tecnológico, entre otros. Teniendo en cuenta estos factores ¿qué cambios importantes se han producido en el entorno de su empresa en los últimos años? ¿Cuáles son los principales factores que usted considera incidieron en la actividad de su agencia de viajes?

¿Considera que los factores del entorno antes mencionados en el que se inserta su empresa influyen en la dinámica del sector de las agencias de viajes?

¿Considera que las políticas públicas influyen en el sector de las agencias de viajes? ¿Qué cambios a nivel político considera usted que afectaron a su empresa y a las agencias de viajes en general?

¿Cómo actuó ante dichos cambios? ¿Cómo se adaptó? ¿Considera que adquirió nuevos conocimientos? ¿Considera que desarrollo nuevas habilidades?

¿Han influido las políticas públicas en la rentabilidad de su empresa? ¿De qué manera? (prestar atención si hablar de las tareas, en la planificación de productos)

¿Cómo describiría la situación económica actual de las agencias de viajes?

## 10.2. Artículos periodísticos



## La AFIP aumentó el recargo a los consumos en el exterior y lo llevó al 35%

El porcentaje aplicable a los consumos con tarjetas de crédito y débito pasó así del 20 al 35%; la medida alcanza además a la adquisición de dólares para viajar al extranjero; el "dólar turista" equivale ahora a \$8,31

MARTES 03 DE DICIEMBRE DE 2013 • 08:10

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) elevó del 20 al 35% la percepción que cobra como adelanto de impuesto a las Ganancias y Bienes Personales en los consumos con tarjetas de crédito y débito realizados en el exterior del país. Además, según informa mediante el Boletín Oficial, extendió el recargo a la compra de dólares para turismo.

La norma quedó firme con la publicación de la Resolución 3550 en el Boletín Oficial, que modifica la anterior Resolución General N° 3450. El aumento afecta a la adquisición de cualquier divisa extranjera y a cheques de viajero, las transacciones con tarjetas de crédito o débito en el exterior, además de las transferencias al exterior "por turismo y viajes".

La alícuota del 35 por ciento se calculará "sobre el monto de la operación de cambio". "Deberá ser ingresado [mediante el] procedimiento de transferencia electrónica de fondos establecido por la Resolución General N° 1.778, su modificatoria y su complementaria, a cuyo efecto deberán generar el correspondiente volante electrónico de pago (VEP). Previo a validar la operación, las entidades autorizadas exigirán copia del mencionado volante", explicita la resolución.

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

## Desde cuándo rige

La resolución señala dos plazos de aplicación de la norma. Por un lado, para "las operaciones de venta de moneda extranjera para gastos de turismo y viajes", la medida rige a partir de hoy mismo.

En cambio, se otorga un plazo especial, hasta el próximo lunes 9 de diciembre, para que las entidades autorizadas a operar en cambios por el Banco Central adecuen sus sistemas internos, a efectos de cumplir con lo dispuesto en esta resolución. "Hasta dicha fecha, el adquirente de moneda extranjera deberá efectuar un pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias o del Impuesto sobre los Bienes Personales" en función del aumento del 35% ", dice el texto.

### 10.3. Resolución actual AFIP

## **RG 3819 -AFIP- Impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales. Régimen de percepción y adelanto de impuesto.**

**Administración Federal de Ingresos Públicos**

### **IMPUESTOS**

#### **Resolución General 3819**

**Impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales. Régimen de percepción y adelanto de impuesto. Su implementación.**

Bs. As., 16/12/2015

VISTO la Ley N° 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones, la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones, el Decreto N° 618 del 10 de Julio de 1997, sus modificatorios y sus complementarios y las Resoluciones Generales N° 3.450 y su modificatoria y N° 3.583, y

#### CONSIDERANDO:

Que mediante la Resolución General N° 3.450 y su modificatoria, se estableció un régimen de percepción aplicable a las operaciones de adquisición de bienes y/o prestaciones, locaciones de servicios y/o adelantos en efectivo, efectuadas en el exterior por sujetos residentes en el país, que se cancelen mediante la utilización de tarjetas de crédito, débito y/o compra, incluidas las compras efectuadas a través de portales o sitios virtuales y/o cualquier otra modalidad por la cual las operaciones se perfeccionen —mediante la utilización de Internet— en moneda extranjera.

Que asimismo, alcanza a las operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo —mayoristas y/o minoristas— del país, a las operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país, a las operaciones de adquisición de moneda extranjera —billetes o cheques de viajero— para gastos de turismo y viajes, incluidas las transferencias al exterior por turismo y viajes, ambas sujetas a validación fiscal.

Que por su parte, la Resolución General N° 3.583 estableció un régimen de percepción que se aplica sobre las operaciones de adquisición de moneda extranjera efectuadas por personas físicas para tenencia de billetes extranjeros en el país, de acuerdo a las pautas operativas que, en el marco de la política cambiaria, determine el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.).

Que las percepciones practicadas por los referidos regímenes se consideran, según la condición tributaria del sujeto pasible, pagos a cuenta de los impuestos a las ganancias o sobre los bienes personales.

Que con las modificaciones introducidas por el Gobierno Nacional en el Mercado Único y Libre de Cambios, con su virtual unificación, los regímenes de percepción descriptos pierden virtualidad, toda vez que, además del interés fiscal, fueron dispuestos en miras de una política cambiaria diferente de la actual.

Que no obstante lo expuesto, se sugiere disponer, en su reemplazo, un régimen de percepción, acotado a las operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo —mayoristas y/o minoristas— del país, y a las operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre,



aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país, en todos los casos cuando sean pagados en efectivo.

Que el objetivo de la implementación de este régimen de percepción, se basa en la necesidad de contar con información, en tiempo oportuno, de este tipo de operaciones y poder seguir la trazabilidad del dinero en efectivo.

Que han tomado la intervención que les compete la Dirección de Legislación, las Subdirecciones Generales de Asuntos Jurídicos, de Fiscalización, de Recaudación, de Sistemas y Telecomunicaciones y de Técnico Legal Impositiva, y la Dirección General Impositiva.

Que la presente se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el Artículo 22 de la Ley N° 11.683, texto ordenado en 1998 y sus modificaciones, el Artículo 39 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones, y por el Artículo 7° del Decreto N° 618 del 10 de julio de 1997, sus modificatorios y sus complementarios.

Por ello,

EL ADMINISTRADOR FEDERAL

DE LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS

RESUELVE:

OBJETO

Artículo 1° — Establécese un régimen de percepción que se aplicará sobre:

- a) Las operaciones de adquisición de servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo —mayoristas y/o minoristas— del país, que se cancelen mediante pago en efectivo.
- b) Las operaciones de adquisición de servicios de transporte terrestre, aéreo y por vía acuática, de pasajeros con destino fuera del país, que se cancelen mediante pago en efectivo.

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

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

SUJETOS OBLIGADOS A ACTUAR COMO AGENTES DE PERCEPCION

Art. 2° — Deberán actuar en carácter de agentes de percepción, los sujetos que para cada tipo de operaciones se indican a continuación:

- a) Operaciones comprendidas en el inciso a) del primer párrafo del Artículo 1°: Las agencias de viajes y turismo mayoristas y/o minoristas, que efectúen el cobro de los servicios.
- b) Operaciones comprendidas en el inciso b) del primer párrafo del Artículo 1°: Las empresas de transporte terrestre, aéreo o por vía acuática, que efectúen el cobro de los mismos.

## SUJETOS PASIBLES DE LA PERCEPCION

Art. 3° — Serán pasibles de la percepción que se establece en el presente régimen, los sujetos —personas físicas o jurídicas, sucesiones indivisas y demás responsables— que efectúen alguna o algunas de las operaciones señaladas en el Artículo 1°.

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

Art. 4° — La percepción deberá practicarse en la fecha de cobro del servicio contratado, aun cuando el mismo se abone en forma parcial o en cuotas, en cuyo caso el monto de la percepción deberá ser percibido en su totalidad con el primer pago. El importe de la percepción practicada deberá consignarse —en forma discriminada— en la factura o documento equivalente que se emita por la prestación de servicios contratada, el cual constituirá comprobante justificativo de las percepciones sufridas.

No resultará aplicable al presente régimen el certificado de exclusión al que se refiere la Resolución General N° 830, sus modificatorias y/o complementarias.

## DETERMINACION DEL IMPORTE A PERCIBIR

Art. 5° — El importe a percibir se determinará aplicando sobre el importe total de cada operación alcanzada, la alícuota del CINCO POR CIENTO (5%).

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

## CARACTER DE LA PERCEPCION

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

Cuando la percepción tuviera origen en las operaciones a que se refiere el inciso b) del primer párrafo del Artículo 1° y sea discriminada en un comprobante a nombre de un sujeto no inscripto ante esta Administración Federal, la misma podrá ser computada a cuenta del Impuesto a las Ganancias por el contribuyente que haya efectuado el pago de los servicios, siempre y cuando dicho sujeto se encuentre declarado a cargo del mismo.

Cuando las percepciones sufridas generen saldo a favor en el gravamen, éste tendrá el carácter de ingreso directo y podrá ser aplicado para la cancelación de otras obligaciones impositivas, conforme lo establecido por la Resolución General N° 1.658 y su modificatoria, o la que la sustituya en el futuro.

## INGRESO E INFORMACION DE LA PERCEPCION

Art. 7° — El ingreso e información de las percepciones se efectuarán observando los procedimientos, plazos y demás condiciones que establece la Resolución General N° 2.233, sus modificatorias y complementarias — Sistema de Control de Retenciones (SICORE)—.

A tal efecto, deberá informarse respecto de cada sujeto pasible:

a) Clave Unica de Identificación Tributaria (C.U.I.T.), Clave Unica de Identificación Laboral (C.U.I.L.) o Clave de Identificación (C.D.I.), según corresponda.

b) Importe total percibido en el mes.

Asimismo, se utilizarán los códigos que, para cada caso, se detallan a continuación:

Impuesto	Régimen	Denominación
219	801	Servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo del país - Sujetos adheridos al RS y no responsables del Impuesto a las Ganancias — Operaciones en efectivo
217	802	Servicios en el exterior contratados a través de agencias de viajes y turismo del país —Demás sujetos— Operaciones en efectivo
219	760	Servicios de transporte terrestre, aéreo o por vía acuática de pasajeros con destino fuera del país - Sujetos adheridos al RS y no responsables del Impuesto a las Ganancias — Operaciones en efectivo
217	798	Servicios de transporte terrestre, aéreo o por vía acuática de pasajeros con destino fuera del país - Demás sujetos — Operaciones en efectivo

SUJETOS QUE NO SEAN CONTRIBUYENTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS O, EN SU CASO, IMPUESTO SOBRE LOS BIENES PERSONALES

Art. 8° — Los sujetos a quienes se les hubieran practicado las percepciones establecidas en la presente, que no sean contribuyentes del impuesto a las ganancias o, en su caso, del impuesto sobre los bienes personales, y que consecuentemente se encuentren imposibilitados de computar las aludidas percepciones, podrán proceder de acuerdo con lo previsto en la Resolución General N° 3.420.

#### DISPOSICIONES GENERALES

Art. 9° — Déjanse sin efecto a partir de la entrada en vigencia de la presente las Resoluciones Generales N° 3.450 y su modificatoria y N° 3.583.

Art. 10. — Las disposiciones de la presente resolución general entrarán en vigencia a partir de su publicación en el Boletín Oficial.

Art. 11. — Regístrese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — Alberto Abad.

# Bibliografía

## 11. Bibliografía

- Ahués, Y. E. (1997). Las políticas públicas y su impacto en el turismo sudamericano. En *APORTES y Transferencias. Tiempo Libre, Turismo y Recreación* (pág. 97). Mar del PLata: Eudem.
- Andrews, K., & Ansoff, I. (1995). *Corporate strategy*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Barto, R. (1982). *Adaptación de las empresas a su entorno*. Dialnet.
- Bosch, J. L., Suárez, S., Olivares, G., Schnaidler, R., & Merli, M. C. (2009). *Reflexiones y experiencias acerca del tiempo libre, el ocio y la recreación*. Neuquén: EDUCO. Universidad Nacional del Comahue.
- Casanueva Rocha, C., García del Junco, J., & Caro González, F. J. (2004). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- De Santis, J. P. (14 de 9 de 2014). Especular con pasajes aéreos, un efecto inesperado de la brecha cambiaria. *LA NACION*.
- EFE ECONOMIA. (30 de 1 de 2014). *El País*. Recuperado el 9 de Octubre de 2014, de [http://economia.elpais.com/economia/2014/01/30/agencias/1391104716\\_567775.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/30/agencias/1391104716_567775.html)
- Findling, L., & Tamargo, M. d. (1994). *Planificación, descentralización, y Participación revisión crítica*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Gazzera, M. A., Lombardo, L., Vogel, M., Quadrini, F., Molina, M., Marenzana, G., & Falquemberg, C. (2010). *Las empresas turísticas y su administración*. Neuquén: educO - Editorial de la Universidad Nacional del Comahue.
- iprofesional.com*. (24 de enero de 2014). Recuperado el 1 de 10 de 2014, de [http://www.iprofesional.com/notas/179149-Cepo-stas-son-las-30-medidas-que-influyeron-en-el-sistema-cambiaro-de-la-Argentina?page\\_y=0](http://www.iprofesional.com/notas/179149-Cepo-stas-son-las-30-medidas-que-influyeron-en-el-sistema-cambiaro-de-la-Argentina?page_y=0)
- Lombardo, L. (2010). Las agencias de viajes como principales intermediarias. En M. A. Gazzera, L. Lombardo, M. Vogel, F. Quadrini, M. Molina, G. Marenzana, & C. Falquemberg, *Las empresas turísticas y su administración*. Neuquén: educO.

- Mendicoa, G. E. (2003). *Sobre Tesis y Tesistas. Lecciones de enseñanza - aprendizaje* (1 ed.). Buenos Aires: Espacio.
- Pulso Turístico*. (19 de 2 de 2014). Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de [http://www.pulsoturistico.com/mas\\_informacion.asp?historial=&accion=comentar#comentar](http://www.pulsoturistico.com/mas_informacion.asp?historial=&accion=comentar#comentar)
- Quadrini, F. (2010). Elementos de la organización. En M. A. azzera, L. Lombardo, M. Vogel, F. Quadrini, M. Molina, G. Marenzana, & C. Falquemberg, *Las empresas turísticas y su administración*. Neuquén: educó.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen.
- Suárez, S. (2013). *Políticas Públicas del ocio en el escenario local. ¿Democracia cultura? Caso: Neuquén*. . Neuquén : Tesis para acceder al título de Mg. en Teorías y Políticas de la Recreación. Facultad de Turismo.
- Tena, J. (1992). *El entorno de la Empresa*. Barcelona: EADA GESTION.
- Wasilevsky, J. D. (24 de 1 de 2014). *Estas son las 30 medidas que influyeron en el sistema cambiario de la Argentina*. Recuperado el 3 de 10 de 2014, de iprofesional: <http://www.iprofesional.com/notas/179149-Cepo-stas-son-las-30-medidas-que-influyeron-en-el-sistema-cambiaro-de-la-Argentina>
- Ylarri, P. (3 de 12 de 2013). *eleconomistaamerica*. Recuperado el 7 de 10 de 2014, de <http://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/5364147/12/13/-Que-es-el-cepo-cambiaro-de-Argentina-Como-funciona.html#.Kku8E24vE1knO6k>