

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Financiamiento de agencias de viajes corporativos en
el contexto de volatilidad cambiaria argentina 2015-
2019.

AUTOR: FEDERICO SERGIO SPINELLI

DOCENTE DEL TALLER: HERNAN RUGGERI

[DICIEMBRE 2021]

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

Resumen

El presente trabajo final de especialización tiene por objeto comparar las distintas alternativas de financiamiento que tienen las agencias de viajes corporativos en un contexto de alta volatilidad cambiaria. Para ello, se tomó el lapso de Argentina 2015-2019.

En primer lugar, y a fines de concretar los objetivos del trabajo, se analizarán y compararán tanto las distintas alternativas financieras que suelen utilizar este tipo de empresas y como así el uso de derivados financieros. El objetivo que busca alcanzarse es mostrar la eficacia y viabilidad que tiene cada alternativa para mitigar riesgos en compañías de esta índole.

En segundo lugar, se pondrá el foco en como las alianzas estratégicas horizontales y verticales pueden resultar beneficiosas para esta clase de agencias. A su vez, se analizarán los aspectos negativos en los que pueden incurrirse.

Finalmente, se tratará al proceso de tercerización como forma de ahorrar costos para las agencias de viajes. Así mismo, se plasmará su contracara a partir de la pérdida de control de procesos y sus correspondientes consecuencias.

Palabras claves: Agencias de Viajes Corporativos – Derivados Financieros – Alianzas Estratégicas – Procesos de Tercerización

Abstract

The current post-graduate thesis has the aim of making a comparison between the different alternatives of financing which corporate travel agencies could apply in a high exchange volatility context. For that purpose, it was chosen the period from 2015 to 2019 in Argentina.

In the first place, in order to achieve the aims of this task, it will be analyzed and compared not only the different alternatives that are usually used in this kind of companies, but also the use of financial derivatives. The objective of this project is to show the efficacy and viability of each alternative so as to alleviate its risks.

In the second place, the focus will be on the way that horizontal and vertical strategic alliances could be beneficial to corporate travel agencies. At the same time, it will be analyzed the negative aspects in which it could incur.

Finally, it will be treated outsourcing process as a manner of saving costs for this sort of companies. In addition, it will be expounded its other side through the loss of the process control and its consequences.

Índice

1. Introducción
2. Marco Teórico
 - 2.1 Agencias de Viajes Corporativos
 - 2.2 Volatilidad Cambiaria en la Argentina e Impacto en el Turismo
 - 2.3 Alianzas Estratégicas
 - 2.4 Tercerizaciones de Procesos Administrativos
3. Capítulo 1: Comparativa de Estrategias Financieras
 - 3.1 Alternativas Tradicionales
 - 3.2 Derivados Financieros
4. Capítulo 2: Alianzas Estratégicas como Alternativa Financiera
 - 4.1 Aspectos Positivos de las Alianzas Estratégicas Horizontales y Verticales
 - 4.2 Aspectos Negativos de las Alianzas Estratégicas
 - 4.3 Alianzas Estratégicas en Agencias de Viajes Corporativos
5. Capítulo 3: Procesos de Tercerización
 - 5.1 Beneficios del *Outsourcing* en Agencias de Viajes Corporativos
 - 5.2 Pérdida de Control de Procesos
6. Conclusión
7. Referencias Bibliográficas

1. Introducción

Para 2019, el turismo representó aproximadamente el 3% del PBI Argentino. Sin embargo, su influencia se hace extensiva a toda la economía tanto en forma directa como indirecta. Además, cuenta con un potencial aún no explotado ya que año a año este sector ha venido creciendo.

Este trabajo se centrará en la rama del turismo corporativo y su gestión financiera en un contexto de alta volatilidad cambiaria y con compromisos en moneda extranjera. Respecto a la problemática elegida, se busca indagar sobre las distintas alternativas disponibles para estas empresas al momento de financiarse.

Por otra parte, la conveniencia de tratar el tema para la comunidad científica ya que aún no se ha explorado la sub-rama del turismo corporativo bajo la coyuntura de un contexto de volatilidad cambiaria.

El trabajo se realiza con la finalidad de hallar estrategias para intentar reducir los riesgos a los que se exponen las empresas vinculadas al negocio de los viajes corporativos mediante el uso de derivados financieros, realización de alianzas estratégicas y procesos de tercerización.

Ante esta problemática, surge la siguiente pregunta disparadora: ¿Cómo logran hacer frente a la volatilidad cambiaria las agencias de viajes corporativos en la Argentina?

Para poder llevar a cabo este trabajo, se trazaron 4 objetivos. Por un lado, un objetivo principal, y por el otro lado, tres específicos. Dichos objetivos se detallan a continuación:

- Objetivo principal: Evaluar las alternativas financieras y estratégicas que pueden llevarse a cabo, su viabilidad y como impactan en la situación financiera de la empresa.
 - Objetivo específico 1: Cuantificar el componente de riesgo que se logra mitigar gracias a la utilización de instrumentos financieros.
 - Objetivo específico 2: Analizar las ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas horizontales y verticales que pueden llevarse a cabo.
 - Objetivo específico 3: Examinar los beneficios y contras de la implementación de un proceso de *outsourcing* en el área de administración de la compañía.

Para la consecución de los objetivos previamente mencionados, se desprende la siguiente hipótesis de trabajo: La utilización de derivados financieros resulta beneficiosa para las agencias de viajes corporativos en contextos de alta volatilidad cambiaria.

Habiendo definido ya, tanto los objetivos como la hipótesis del presente trabajo final de especialización, se realizará una breve descripción del desarrollo de los contenidos que se tratarán.

En la actualidad, hay centenares de trabajos tanto sobre la volatilidad cambiaria como acerca del turismo. Sin embargo, resulta novedoso su análisis conjunto y más aún sobre la sub-rama del turismo corporativo, la cual ha sido poco explorada. Para ello, se tendrán en cuenta 3 ejes centrales en los que versará el presente trabajo que se detallarán en los párrafos siguientes.

En el primer eje, nos encontramos con los riesgos a los que se exponen las empresas del rubro, centrándonos principalmente en el riesgo del tipo de cambio. Las estrategias de cobertura del riesgo cambiario implican eliminar o reducir este riesgo, y requieren la comprensión de las formas en que el riesgo de tipo de cambio afecta las operaciones de las empresas (Barton, Shenkir y Walker, 2002). Además, se hará una revisión de la volatilidad cambiaria en la Argentina y los instrumentos que han sido utilizados por las empresas ante este fenómeno.

En el segundo eje, se hará una revisión de las alianzas estratégicas tanto horizontales como verticales que pretenden facilitar la cooperación entre proveedores y competidores ante una situación que afecta a todos los *stakeholders*. Las alianzas les permiten a las empresas reconfigurar los negocios que le generan un valor agregado a lo ancho y largo del mundo para conseguir las ventajas necesarias sobre costos y diferenciación vitales que propone la globalización actual y a una velocidad de respuesta más rápida ante el estímulo (Del Prado, 1995).

Por último, en el eje de las tercerizaciones se realizará una revisión histórica de las distintas corrientes de pensamiento. Además, se llevarán a cabo precisiones conceptuales y se presentarán los principales objetivos del fenómeno.

En lo que respecta a la metodología de investigación la unidad de análisis escogida es la agencia de viajes corporativos en la Argentina. El período de análisis será el lapso comprendido entre el año 2015 y el año 2019. Por su parte, las variables que componen este trabajo son el grado de cobertura que logra este tipo de empresas mediante la utilización de distintas alternativas.

Para contrastar los objetivos establecidos, la investigación se realizará mediante el siguiente diseño metodológico:

Para el primer objetivo, se utilizará un tipo de investigación explicativo ya que tienen por finalidad establecer la existencia de relaciones entre variables y medir el grado de estas relaciones. Para este caso, se busca medir la viabilidad tanto de las alternativas tradicionales de financiamiento tales como cheques diferidos, préstamos bancarios o cuentas corrientes con los proveedores como la de los derivados financieros, contrastando su adaptación a la alta volatilidad cambiaria. Para ello, se analizará la evolución del tipo de cambio en los últimos años en la Argentina y como afectan a los distintos instrumentos. Con el fin de cuantificar los resultados, se utilizarán datos de fuentes secundarias que serán oportunamente detallados más adelante.

Por su parte, la metodología del primer objetivo secundario, también versará sobre un diseño de metodología de investigación del tipo explicativo. En este caso, se profundizará sobre los derivados financieros y buscará medir el grado de eficacia de su uso. Para ello, se pondrán bajo la condición de un contexto de alta volatilidad y se medirá el grado de éxito de cada uno de ellos dependiendo de que tan bien se adapten a la necesidad de cubrirse del riesgo cambiario. Al igual que en el objetivo principal, con la finalidad de cuantificar los resultados, se emplearán datos de fuentes secundarias, que serán oportunamente detallados en el desarrollo del capítulo.

En lo que respecta al segundo objetivo secundario, el tipo de investigación será de carácter descriptivo y se basará en analizar los aspectos tanto positivos como negativos que generan las alianzas estratégicas horizontales y verticales. Para ello, se identificarán las características principales de estos tipos de alianzas y se los adecuará a las agencias de viajes corporativos.

Por último, para desarrollar el tercer objetivo secundario, al igual que en el objetivo secundario anterior, se optará por un tipo de investigación de carácter descriptivo. La finalidad de esta elección radica en poder analizar pros y contras de llevar a cabo procesos de *outsourcing*, en términos de costos salariales y, a su vez, el impacto en los procedimientos operativos de las agencias de viajes corporativos.

2. Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollarán los conceptos principales para una comprensión tanto oportuna como completa de los temas que competen a esta investigación. Para ello, el marco teórico se divide en cuatro partes para brindar un mayor nivel de detalle.

En primer lugar, se realizará una breve revisión histórica sobre las agencias de viajes, la influencia que representan tanto *internet* como los avances tecnológicos en este rubro y la sub rama de la agencia de viajes corporativos.

En segundo lugar, se tratará la problemática de la volatilidad cambiaria en la Argentina. Adicionalmente, se profundizará sobre el tipo de cambio y cómo impacta en el turismo.

En tercer lugar, se hará una breve revisión histórica conceptual acerca de las alianzas estratégicas. Además, se definirán los conceptos de los dos tipos de alianzas más comunes en las que suelen incurrir las empresas.

Por último, se pondrá el foco en la tercerización u *outsourcing* de los procesos administrativos con el propósito de brindar una idea más completa de este fenómeno y sus características.

2.1 Agencias de viajes corporativos

A pesar de la significativa importancia de las agencias de viajes en el sector turístico, y su actual situación de incertidumbre, existe una manifiesta escasez de investigación al respecto en la literatura, destacando específicamente la falta de estudios dirigidos a analizar sus posibles cursos de acción bajo el escenario de una alta volatilidad cambiaria.

En revisión de la historia del siglo pasado, la agencia de viajes es el principal agente de intermediación turística a escala mundial, siendo su rol como distribuidor quizás más significativo que el de otros intermediarios en diferentes industrias y productos (March 1994). Sin embargo, pese a la importancia de la agencia de viajes en la distribución turística, no se le ha prestado la atención suficiente por los investigadores, según constatan autores como Bitner y Booms (1982); Booms y Kendall (1989); Ritchie (1996) y Oppermann (1999), desviándose la atención hacia *internet* como la gran estrella del futuro

en lo que respecta a la intermediación turística pero sin afrontarse el reto desde la perspectiva del líder de la distribución turística, la agencia de viajes.

Para el siglo actual, tal como señala Isabel Piñero (2004), una serie de acontecimientos históricos y los avances tecnológicos paralelos han determinado el nuevo significado y alcance de la industria del turismo y los viajes: la aparición de una nueva sociedad emergente como consecuencia de cambios sociales, la transformación de los procesos de producción e intermediación en la economía y sobre todo, una revolución tecnológica centrada en las tecnologías de la información y la comunicación.

De los factores mencionados en el párrafo anterior, el que más implicación tiene en la expansión del fenómeno turístico es, sin duda, el desarrollo de las nuevas tecnologías. Estas tecnologías han favorecido el incremento de la competitividad, la minimización de errores y la creación de nuevas funcionalidades que facilitan el trabajo, tanto de posicionamiento de la oferta por parte de las empresas como de búsqueda y adquisición por parte del usuario final.

Los proyectos de tecnologías de la información aplicadas al turismo se están desarrollando en varias líneas de actuación. La línea de creación de infraestructuras es una de las más importantes y en ella se encuadran los proyectos orientados a la consolidación de los sistemas de información y reservas. En este grupo operan los Sistemas de Distribución Global (GDSs) y los Sistemas Computarizados de Reservas (CRSs).

Los sistemas GDSs tienen como función principal la distribución a escala global de servicios de viaje y turismo. Los proveedores, ya sean aerolíneas, operadores ferroviarios o compañías de transporte marítimo, vuelcan la información de horarios, tarifas y disponibilidad del sistema, y permiten la emisión de billetes a las entidades conectadas al mismo. (De Pablo, 2004).

Por su parte, los CRSs son sistemas concentradores de oferta turística, normalmente gestionados por grandes proveedores o administraciones, permitiendo la publicación de la oferta a PYMES u otras compañías sin acceso a los sistemas globales. La diferencia entre ambos sistemas radica en su posición en el canal electrónico de comercialización. Mientras que los CRS se encuentran más próximos a la oferta, los GDS enfocan su actividad a la demanda, permitiendo el acceso a grandes inventarios de servicios desde los puntos de venta.

Si analizamos estos dos actores desde el punto de vista tecnológico, ha de notarse que los GDSs surgen del propio agotamiento del modelo de las centrales de CRSs. De hecho, a partir de la existencia de múltiples CRSs, pertenecientes a múltiples compañías y

tecnológicamente incompatibles, se plantea la necesidad de articular un sistema global de distribución (de Pablo, 2004).

Actualmente, los sistemas globales reúnen a diversos consorcios de proveedores de servicios turísticos que ofrecen completa información en tiempo real a cientos de compañías de transporte y alojamientos hoteleros. Los terminales GDSs se encuentran ubicados en agencias de viajes en todo el mundo y proporcionan información y reservas a millones de clientes en todo el mundo.

Por lo tanto, este fenómeno es una muestra más, que indica que la tecnología es un pilar indispensable en el negocio turístico. Hoy en día, gracias a *internet*, esta interdependencia entre tecnología y turismo es más notoria y plantea nuevos retos para los próximos años.

Hasta acá, se ha tratado a la agencia de viajes desde una perspectiva exclusivamente tecnológica. Este, ha sido y es por excelencia el ángulo de análisis que ha predominado en la literatura académica de este tipo de empresa. Tampoco ha sido explorada una de las sub-ramas de la agencia de viajes, es decir, la agencia de viajes corporativos, que es la que compete a este trabajo. Sin embargo, es posible diferenciarla por características tales como que los clientes son pura y exclusivamente empresas; que suelen trabajar en base a condiciones previamente acordadas bajo contratos comerciales de exclusividad con los clientes y que el propósito de los viajes son en su mayoría por asuntos relacionados a negocios, capacitaciones o congresos.

Por último, tal como se detalla en el párrafo anterior, las características que diferencian a las agencias de viajes corporativos nos van a servir para tener una idea de cómo son este tipo de empresas.

2.2 Volatilidad cambiaria en la Argentina e impacto en el turismo

En el presente apartado, se hará foco en el tipo de cambio y su influencia en economías en vías de desarrollo, como lo es la Argentina, así como también, el impacto que genera en el turismo.

Para los países en vías de desarrollo, la elección de un régimen monetario no es una cuestión trivial. Resulta crucial considerar el rol que cumple el tipo de cambio, para que las decisiones monetarias y cambiarias tengan consistencia, coherencia y cohesión entre sí. Más aún en una economía con las características de la Argentina.

Existen múltiples razones macroeconómicas para que los países en desarrollo lleven a cabo una política cambiaria con un tipo de cambio administrado, es decir, con intervenciones de la autoridad monetaria en el mercado de cambios y en un marco de regulaciones cambiarias que intenten brindar previsibilidad al funcionamiento de dicho mercado. Saltos bruscos del tipo de cambio pueden impactar negativamente, tanto en la estabilidad monetaria y financiera, como en el crecimiento económico. Aghion *et al.* (2009) señalan que la volatilidad del tipo de cambio real minimiza el crecimiento de largo plazo de aspectos claves, como la productividad en países con mercados financieros subdesarrollados. Hay múltiples episodios de países subdesarrollados en los que la falta de liquidez externa estuvo vinculada a crisis financieras de gran calibre, afectando a la economía real. Por otro lado, Pérez Caldentey y Moreno-Brid (2019) afirman que el desempeño del crecimiento económico de las economías en desarrollo está estrechamente limitado por la capacidad de generar divisas, tanto para su desarrollo al largo plazo como para sus necesidades corrientes.

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, resulta sumamente interesante resaltar un trabajo del Banco Internacional de Pagos, BIS (2013), que se centra principalmente en encuestas a bancos centrales de países emergentes. Éste concluyó que, si bien la flexibilidad del tipo de cambio juega un papel preponderante para apaciguar la volatilidad del producto en esas economías, un tipo de cambio demasiado inestable podría incrementar la volatilidad del producto y transformarse en sí mismo en una gran fuente de vulnerabilidad macroeconómica. Por lo tanto, muchas de las autoridades de esos bancos centrales que ejecutan esquemas de tipo de cambios flexibles, indicaron que utilizaban intervenciones cambiarias para frenar la volatilidad excesiva (Agénor, P. y Pereira da Silva, L., 2019).

Si bien el tipo de cambio flotante actúa en forma eficaz para que la economía absorba shocks externos, la desmesurada volatilidad cambiaria puede repercutir de manera no trivial en la estabilidad financiera. Las tenencias de activos y/o pasivos dolarizados y/o de cambios repentinos de portafolios de activos en moneda local hacia activos en dólares, puede exacerbar de manera contraproducente los movimientos del tipo de cambio nominal (BIS, 2019).

Por su parte, Hofman *et al.* (2020) apuntan a que en mercados financieros poco desarrollados, hay mayor exposición a *shocks* externos. Además, en circunstancias tales como que el canal comercial se encuentra dominado por el canal financiero, el tipo de cambio completamente flexible tiende a actuar más como un amplificador de *shocks* en

lugar de ayudar a absorberlos. Esto mismo es específicamente cierto en la Argentina actual debido al elevado endeudamiento en moneda extranjera del sector público.

Adicionalmente al tipo de políticas que pueda llevar adelante cada país con la finalidad de reducir su volatilidad, algunos autores, como Kregel (2009), afirman que, el mecanismo de propagación por excelencia para la transmisión de la inestabilidad financiera entre los países son los flujos financieros internacionales. Así mismo sostiene que, para poder gestionar la volatilidad, es necesario contar con instituciones que promuevan incansablemente no solo la estabilidad financiera sino que también garanticen que la inestabilidad de un país no se transmita internacionalmente.

Hasta ahora, hemos visto la importancia que tiene el tipo de cambio en las economías en vías de desarrollo tal como han expuesto distintos autores a lo largo del tiempo. Con respecto al efecto de la volatilidad del tipo de cambio sobre el turismo, son varios los artículos que han intentado evaluar el impacto de los tipos de cambio, aunque en menor medida el de su volatilidad, sobre la demanda turística internacional.

Aunque estos estudios generalmente han demostrado que los tipos de cambio ejercen una influencia significativa sobre la demanda turística, la magnitud estimada de este efecto varía de un estudio a otro. Crouch (1994) investiga esta variabilidad mediante el análisis de las elasticidades estimadas del tipo de cambio de la demanda turística en 80 estudios empíricos distintos. De esta forma, el trabajo proporciona un rango de impacto de las variaciones en los tipos de cambio sobre la demanda turística internacional.

Por su parte, Webber (2001) aplica análisis de cointegración y de causalidad de Granger para estudiar la relación de largo plazo entre la volatilidad cambiaria y la demanda turística. En líneas generales, los resultados sugieren que las variaciones del tipo de cambio son un determinante significativo de la demanda turística a largo plazo.

En concordancia con los párrafos anteriores, la Argentina no resulta ajena a dichos resultados. A la hora de entender el impacto del tipo de cambio en la Argentina, es preciso resaltar que dicho país, sufre un constante proceso de dolarización informal, es decir, que los agentes económicos se refugian en una moneda fuerte, aunque esta moneda no sea de curso legal, dada la poca confianza que el peso argentino transmite. Esto resulta lógico, pues dichos agentes no quieren perder el valor del dinero que tienen y como el peso argentino pierde valor por la inflación, la opción por antonomasia escogida radica en pasarse a una moneda fuerte, en este caso, dolarizar sus portafolios de activos.

2.3 Alianzas Estratégicas

El objetivo central del presente apartado es hacer una breve revisión de la literatura acerca de cómo son caracterizadas las alianzas estratégicas, y definir a las horizontales y verticales.

A medida que pasa el tiempo, las alianzas gozan de mayor reconocimiento por parte de las empresas. Hoy en día, son vistas como una herramienta clave para la constitución de una ventaja competitiva. A sabiendas de los entornos de alta competencia y dinamismo, las alianzas sirven a las organizaciones como un mecanismo que tiene como finalidad el acceso a nuevos insumos del entorno tanto materiales como intangibles sin necesidad de desarrollarlos por sí solos (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer & Neely, 2004).

Las alianzas son esfuerzos de colaboración de organizaciones que se unen para facilitar el logro tanto de metas como de objetivos estratégicos de los socios (Das & Teng, 1998). A su vez, representan una paradoja de gran interés no solo para los gerentes sino también para los académicos (Gomes, Barnes & Mahmood, 2014), ya que son una estrategia usualmente utilizada entre empresas, pero a la vez registran significativos porcentajes de fracaso (Dyer, Kale & Singh, 2001; Park & Ungson, 2001; Szulanski, 2003; Szulanski, Ringov & Jensen, 2016).

Por lo tanto, resulta pertinente explorar cómo caracterizan sus procesos más importantes, las investigaciones recientes y el impacto que éstas generan en las organizaciones. La transferencia de conocimiento es un proceso de vital importancia en toda alianza, pero se hace especialmente relevante cuando las alianzas tienen como objetivo principal dar acceso a nuevo *know-how*, con la finalidad de que los ayude en la generación de innovación (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Adicionalmente, la creciente importancia de los recursos de carácter intangibles como el conocimiento para el sector empresarial (Grant, 2006), así como la necesidad de generar procesos y capacidades para buscarlo en forma activa en la dinámica del entorno (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006; Lichtenthaler, 2011), resulta imprescindible la fomentación, no solo de vínculos de cooperación en distintos sectores para detectar y eliminar carencias de conocimiento, sino también de estimular el desarrollo de innovación.

Las alianzas han recibido distintas definiciones que aportan matices de interés a revisar. Algunos autores destacan que son relaciones cooperativas que son plausibles de

definir como una adaptación ante las incertidumbres del entorno (Chen, Gallagher & Park, 2002). Otros las definen como una relación en donde los socios aportan conjuntamente hacia un mismo objetivo en común, pero manteniendo su independencia (Marshall, Nguyen & Bryant, 2005; Wang & Miao, 2006).

Por otro lado, Todeva y Knoke (2005) sugieren tres características vitales de las organizaciones que participan en el contexto de una alianza. En primer lugar, permanecen independientes durante el tiempo de vida de la alianza. En segundo lugar, comparten no solo los beneficios, sino también el control de la alianza. Por último, contribuyen mediante el aporte de recursos a la relación. Estas características facilitan la identificación tanto de roles como de atributos claves que asumen los participantes involucrados en una alianza.

Habiendo revisado las distintas concepciones y aportes de diversos autores, es posible adentrarnos en la categorización de las dos tipos de alianzas más usadas por las empresas. Existen diferentes tipos de redes estratégicas dependiendo las causas de los actores para su concepción, su estructura y desempeño. La clasificación por antonomasia de las alianzas es por su organización vertical u horizontal.

Por un lado, una integración vertical es la creación de alianzas entre organizaciones independientes especializadas en distintas habilidades y capacidades que tienen por objetivo el incremento de su productividad (Klint & Sjöberg, 2003), a través de la creación de lazos en el canal de fabricación y distribución (Melo, 2001). La red de cadena de suministro es la más común utilizando la colaboración entre proveedores dentro de la cadena de valor.

Por otro lado, la integración horizontal es concebida por vínculos entre empresas de sectores afines con la finalidad de perfeccionar su competitividad. En relación a esto, las redes estratégicas facilitan la intervención en conjunto permitiendo el intercambio de habilidades, recursos y competencia para la creación de potencial en el mercado (Klint & Sjöberg, 2003).

El gran auge de las alianzas estratégicas se manifiesta en las estrategias competitivas dentro del mercado internacional. Aparecen mediante empresas manufactureras con proveedores, clientes, intermediarios e inclusive con otras compañías del mismo sector por medio de acuerdos de distribución, licencias, *joint ventures*, búsqueda y desarrollo de consorcios y asociaciones (Lamb, Hair & McDaniel, 2009).

El *leitmotiv* de dichas relaciones comerciales radica en sustentar la complementariedad a través del fortalecimiento de la competitividad y las debilidades de las partes involucradas. Así mismo, las corporaciones internacionales toman la decisión de

implementar este tipo de estrategia con la finalidad de propiciar un aumento de sus ganancias, una respuesta más ágil ante la posible expansión hacia nuevos mercados, el acceso a nuevas tecnologías, la inclusión de novedosos procesos tanto de innovación como de producción, la reducción de costos de comercialización y la consecución de productos y capital en fuentes complementarias (Cateora, Gilly & Graham, 2014).

2.4 Tercerizaciones de Procesos Administrativos

En este último apartado del marco teórico, se pondrá el foco en los procesos de tercerización u *outsourcing* en los procesos administrativos. Para ello, se definirán los principales conceptos con la finalidad de proveer una idea más acabada de este tipo de procesos en los que las empresas suelen incurrir.

Para entender el objetivo del tema, es pertinente mencionar su origen. El *outsourcing* es una decisión empresarial tomada por estrategia, por tanto, se considera necesario definir el término que llevo a los empresarios a implementar dicha decisión. Tal vez, su semántica se haya visto modificada pero su esencia continúa siendo la misma.

El concepto emerge con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950, donde las empresas se concentraban más en el proceso de planeación y control a modo de respuesta a los cambios del entorno con la finalidad de reducir riesgos y potenciar oportunidades futuras (Serna 2010).

Por otro lado, resulta importante tener en cuenta que son este tipo de procesos. Es por ello que, los servicios externos que una compañía requiere para completar funciones administrativas de determinadas tareas de índole técnicas que no puede llevar a cabo de forma interna por múltiples razones o simplemente prefiere externalizarlas, son conocidos como servicios de *outsourcing* (Werther & Keith , 2000).

Adicionalmente, los procesos de tercerización pueden ser de dos tipos, es decir, totales o parciales. La tercerización total para Zapata *et al.* (2009), implica la transferencia de operaciones, redes, equipos de personal, y responsabilidades administrativas por parte de la empresa a tercerizar hacia la empresa de servicios de tercerización. Por otro lado, la tercerización será parcial cuando únicamente se transfieren algunos de los elementos mencionados en la tercerización total. En este tipo constan los profesionales independientes que realizan funciones como contador interno o simplemente brinden algún tipo de asesoramiento. En el área contable se transfieren recursos tales como documentos

internos, información contable, claves para ingresos a sistemas gubernamentales, plataformas contables si se cuenta con ellas, normas y políticas para el desarrollo de estos.

Así mismo, el *outsourcing* es la delegación parcial o total de un proceso interno a un especialista contratado. Este escenario les facilita a las empresas, no solo la optimización de su estructura de costos operativos, sino también, el ser más flexibles en su estructura organizacional (Ben, 2004).

Además, es considerada como una estrategia competitiva que aplican las empresas con la finalidad de dejar en manos de expertos algunos de los procesos de la organización y de esta forma dedicarse pura y exclusivamente a lo que realmente saben hacer.

Cabe resaltar que el modelo de *Outsourcing* o tercerización se ha establecido como un modelo de negocios que permite a una empresa especializarse en lo que es su especialidad, con importantes ahorros en tiempo y dinero. La tercerización es un mecanismo que permite aumentar la competitividad empresarial contratando a empresas especializadas en personal o en el desarrollo de funciones en las cuales, la empresa, no tiene eficiencia, eficacia o especialidad profesional.

Por consiguiente muchas empresas deciden tercerizar sus procesos en un intento por reducir costos, mejorar el servicio y obtener una ventaja competitiva. Si bien es cierto que este tipo de prácticas permite a la organización beneficiarse conjuntamente con otra u otras, no puede aplicarse en todas las circunstancias, dado que se debe analizar en profundidad el proceso para determinar si es razonable o no tercerizarlo, de forma que se asegure una implementación exitosa.

Además, todas las actividades de una empresa son plausibles de ser tercerizadas, a excepción de las que componen su actividad principal. Es decir, la norma básica y más importante es no tercerizar ninguna de las áreas o funciones que se consideran como fundamentales en la empresa (Uquillas, 2007).

Así mismo, los procesos críticos de la empresa, deben seguir la antigua y popular norma empírica que dice el “tiempo es dinero”. No caben dudas de que el tiempo que duran los procesos consume importantes recursos para las empresas. Los tiempos de ciclos prolongados no solo tienden a dificultar la entrega del producto al cliente sino también aumenta los costos de almacenamiento. Por ello, cuando las distintas actividades se combinan, simplifican y cambian las capacidades pertinentes que son requeridas y generalmente, estos tipos de cambios necesitan un incremento notorio en la cantidad de expertos y profesionales que participan activamente del proceso (Harrington, 1993).

Para finalizar, este mismo autor señala que una vez analizado en profundidad y debidamente modernizado el proceso, este proporcionará varios beneficios en lo referido al mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad por las siguientes causas resultantes:

- Los clientes obtendrán el producto que desean cuando lo requieran.
- Disminuirá el tiempo del ciclo del proceso.
- Disminuirá el número de pasos y aprobaciones.
- Disminuirá los requerimientos del espacio.
- Reducción de costos administrativos.
- Reducción de costos del proceso.
- Reducción de producto no crítico.

3. Capítulo 1: Comparativa de Estrategias Financieras

En vistas al marco teórico, este capítulo intenta relevar el objetivo principal del trabajo mediante la evaluación de alternativas financieras y estratégicas que las empresas del rubro de viajes corporativos pueden llevar a cabo. Los instrumentos que se van a analizar en este apartado, se centran en la eliminación o reducción del riesgo cambiario al que se enfrentan las empresas en la Argentina.

En primer lugar, se analizarán detalladamente las alternativas tradicionales de financiamiento definidas como cheques de pago diferido, préstamos bancarios y cuentas corrientes con los proveedores. Después, se procederá a la evaluación de los derivados financieros, entre los que se encuentran los contratos futuros, los contratos a término y el *SWAP* de divisas. Por último, se realizará una comparación entre ambos, contrastando su adaptación a la alta volatilidad cambiaria y otras particularidades que surjan propias del análisis de cada alternativa mencionada.

3.1 Alternativas tradicionales

La primera alternativa que se analizará son los cheques de pago diferido, un instrumento muy utilizado en el mercado argentino. Este sistema de descuento de cheques, tiene la ventaja de liquidez tanto del mercado primario como del mercado secundario. Además, son una oportunidad de inversión de corto plazo al que tienen acceso los pequeños ahorristas, quienes obtienen tasas atractivas para montos bajos de inversión. Otra ventaja, radica en la garantía del pago en caso de dificultad de cobro, gracias al aval de las Sociedades de Garantía Recíprocas (SGR).

Para analizar la eficacia de este tipo de instrumento contra el tipo de cambio, se toman los datos históricos de la tasa promedio mensual del Banco Nación de los cheques de pago diferido y se la contrasta con la evolución del dólar en el mismo período de tiempo, tomando para cada lapso un promedio de todas las cotizaciones del mes. A continuación, se muestran las tasas tanto activas como pasivas para Cheques de Pagos Diferidos del Banco Nación expresadas en tasas efectivas mensuales.

TASA ACTIVA	2015	2016	2017	2018	2019	TASA PASIVA	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	2,055%	2,300%	2,042%	2,219%	4,605%	Enero	0,740%	2,166%	1,212%	1,583%	3,460%
Febrero	2,055%	2,465%	1,972%	2,219%	3,915%	Febrero	0,740%	2,055%	1,212%	1,562%	3,085%
Marzo	2,055%	2,712%	1,972%	2,219%	3,894%	Marzo	0,740%	2,247%	1,212%	1,562%	3,054%
Abril	2,055%	2,712%	1,972%	2,219%	4,649%	Abril	0,740%	2,260%	1,233%	1,562%	3,846%
Mayo	2,055%	2,712%	1,972%	2,555%	5,102%	Mayo	0,740%	2,260%	1,274%	1,572%	4,110%
Junio	2,055%	2,712%	1,972%	2,742%	5,142%	Junio	0,740%	2,097%	1,274%	1,644%	4,143%
Julio	2,055%	2,667%	1,972%	2,979%	4,754%	Julio	1,049%	1,663%	1,274%	1,644%	4,192%
Agosto	2,055%	2,630%	1,972%	3,308%	5,242%	Agosto	1,938%	1,419%	1,314%	1,644%	3,455%
Setiembre	2,055%	2,630%	1,972%	3,803%	5,886%	Setiembre	1,938%	1,309%	1,356%	1,644%	3,288%
Octubre	2,055%	2,351%	1,972%	4,629%	5,640%	Octubre	1,946%	1,274%	1,402%	1,644%	3,288%
Noviembre	2,055%	2,219%	2,130%	6,265%	4,708%	Noviembre	2,163%	1,243%	1,488%	1,644%	3,102%
Diciembre	2,055%	2,187%	2,209%	5,047%	4,227%	Diciembre	2,188%	1,212%	1,587%	1,644%	2,795%

Para la tasa pasiva de Cheques de Pago Diferido, se observa en el período 2015-2019 una tasa de ganancia acumulada del 208,24% en pesos, producto de la capitalización del interés de los 5 años analizados. Por su parte, el tipo de cambio del dólar vendedor para el mismo período acumuló una suba del orden del 628,98%. Si bien para el año 2015, ambas se mantuvieron en niveles similares, es justo para fines de ese año y principios de 2016 cuando el dólar experimenta la primera suba abrupta del lapso de evaluación y se aleja del rendimiento de los Cheques de Pago Diferido. Esta suba se traduce de la cotización promedio de noviembre de 2015 de \$9,63 a la de febrero de 2016 de \$14,98, es decir, un 55,56%.

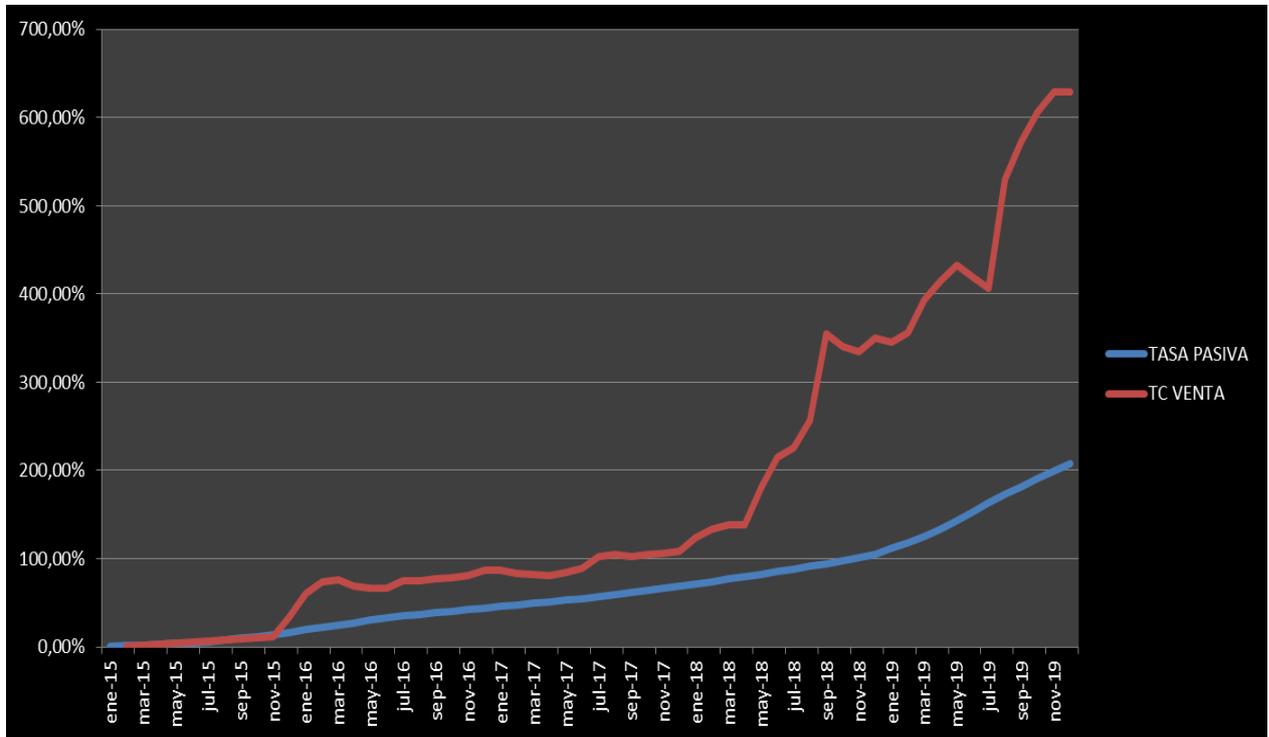
Estos resultados muestran una clara insuficiencia de este instrumento a la hora de afrontar contextos de alta volatilidad cambiaria, con un rendimiento 3 veces menor.

Cabe resaltar la influencia de los acontecimientos de índole política con el cambio de Gobierno y monetaria con la liberación del cepo cambiario que regía hasta entonces. Para el año 2015, no debe omitirse la brecha que existía con el dólar paralelo. Esta brecha osciló entre 40%-60% entre ambas cotizaciones.

Si se omitiese el año 2015 en el análisis de los datos y se tomaran los otros 4 años, donde el dólar oficial y el paralelo no discrepaban en forma significativa, el rendimiento acumulado de los cheques de pago diferido asciende al 163,88% mientras que el dólar acumularía una subida del orden del 354,87%. Si bien ahora la diferencia de porcentajes es

menor a 3 veces, sigue siendo significativa ya que es superior a 2 veces. Por lo tanto, este instrumento no resulta útil para la problemática de la alta volatilidad del tipo de cambio.

A continuación, se muestra un gráfico comparativo de ambas variables con la finalidad de apreciar la claridad de los resultados obtenidos.



Fuente de datos: Banco Nación.
Gráfico: Elaboración propia.

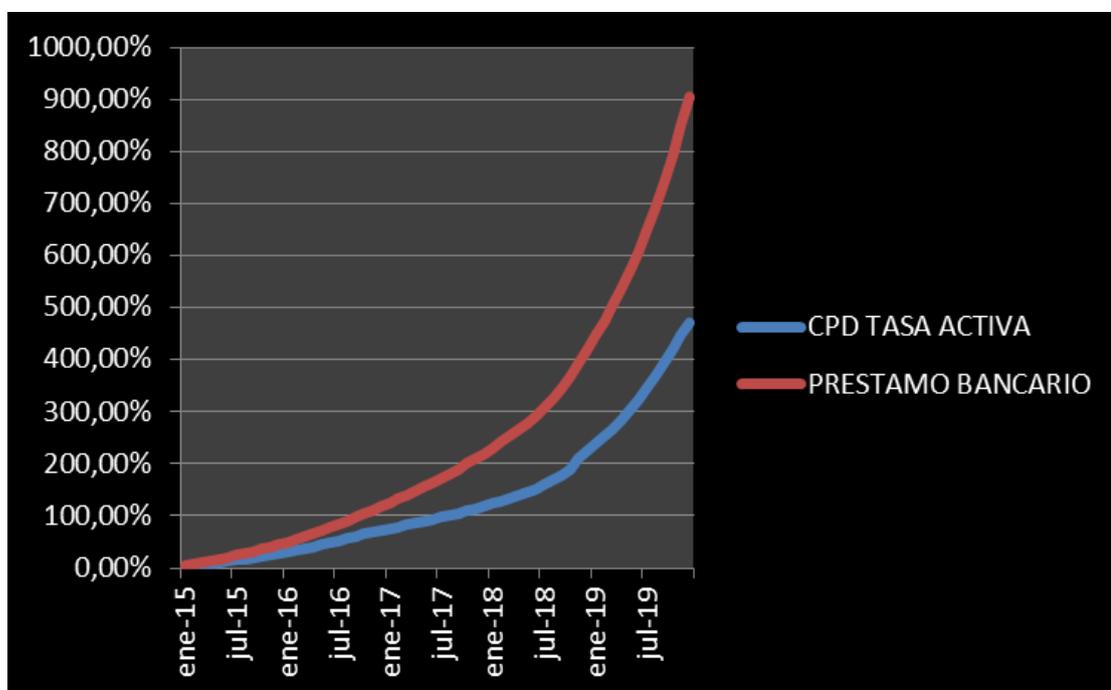
Para el caso del financiamiento, una empresa en el mismo período de tiempo, pudo financiarse a una tasa efectiva del orden del 470,13% para los 5 años. Este porcentaje a primera vista parece alto, pero en términos relativos termina siendo más conveniente que un préstamo bancario, ya que este para el lapso de 5 años resulta más del doble. Esto nos da pie al análisis del préstamo bancario.

El segundo instrumento a relevar es el préstamo bancario. Para ellos se tomó una serie de datos históricos de las tasas de préstamos a empresas relevada por el Banco Central y se realizó un promedio de cada mes. Luego se hizo la transición de tasa nominal anual a efectiva mensual con el fin de homogeneizar la comparación. La estructura de tasas es la siguiente:

TASA PRÉSTAMOS BANCARIOS	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	3,202%	3,613%	3,312%	3,390%	5,345%
Febrero	3,132%	3,518%	3,256%	3,377%	5,178%
Marzo	3,134%	3,523%	3,245%	3,344%	5,063%
Abril	3,137%	3,595%	3,193%	3,360%	5,282%
Mayo	3,101%	3,595%	3,191%	3,526%	5,585%
Junio	3,072%	3,524%	3,133%	3,704%	5,585%
Julio	3,038%	3,542%	3,193%	3,906%	5,483%
Agosto	3,046%	3,532%	3,203%	4,055%	5,790%
Setiembre	3,061%	3,551%	3,232%	4,741%	6,355%
Octubre	3,080%	3,464%	3,198%	5,280%	6,290%
Noviembre	3,076%	3,365%	3,275%	5,371%	6,183%
Diciembre	3,295%	3,256%	3,329%	5,322%	5,963%

Estos datos, arrojan un costo de capital del 906,32% para los 5 años. Resulta muy poco atractiva dicha tasa para endeudarse a largo plazo y más conveniente la utilización de cheques de pago diferido para financiamientos en el corto plazo para las empresas.

A continuación, se muestra una gráfica comparativa entre las tasas de financiamiento entre el cheque de pago diferido y el préstamo bancario.



Fuente de datos: Banco Nación y Banco Central.

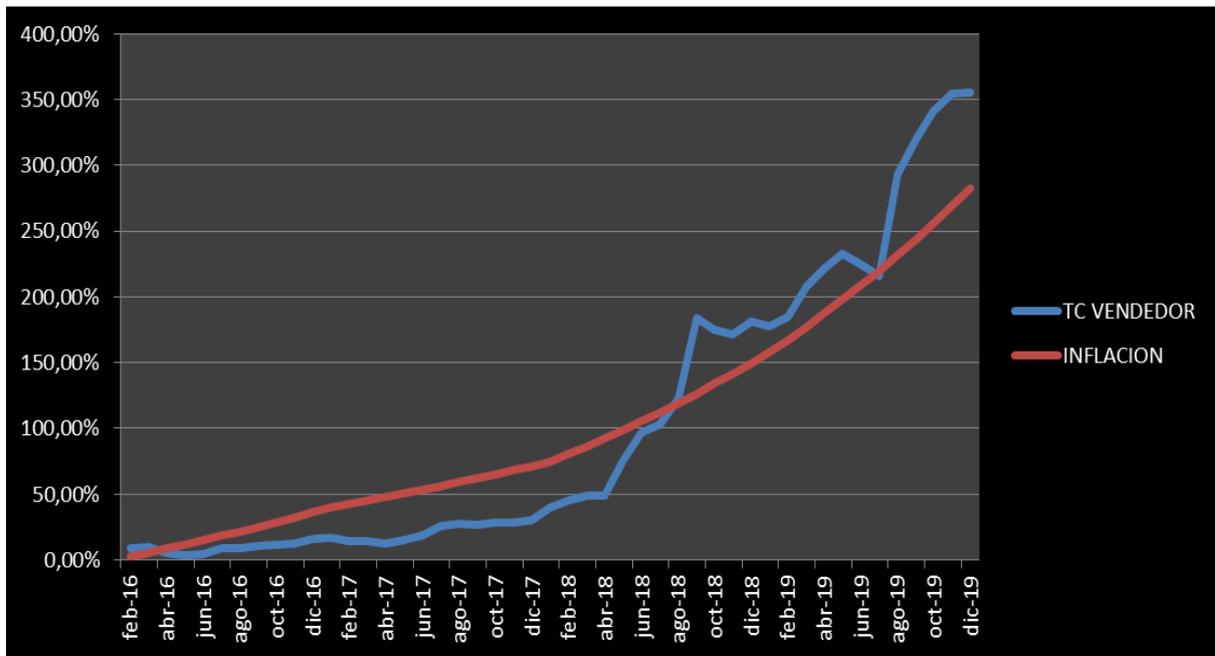
Este tipo de financiamiento, resultó demasiado caro para las empresas y solo es recomendable en casos de extrema urgencia y en plazos muy cortos. Vale destacar que el impacto inflacionario licúa en una no depreciable forma la tasa acumulada, la cual se verá con mayor detenimiento en el instrumento siguiente. Sin embargo, el impacto no haría que la tasa del costo de capital se reduzca más de un 300%.

Para la tercer y última alternativa tradicional, se evalúa el financiamiento que obtienen las agencias de viajes corporativos con las cuentas corrientes a 30 días con los proveedores. Esta alternativa, se va a exponer utilizando la variable inflación, la cual refleja el valor del dinero en el tiempo. Para eso, se toma la inflación anualizada promedio del período 2016-2019 que se estimó en 40% y se la capitalizó 4 años. En este apartado se excluye el período inflacionario correspondiente a 2015 dada la falta de credibilidad de los datos y el cambio de métricas para el cálculo del IPC que se llevó para 2016.

Por otro lado, es necesario remarcar que el plazo de 30 días en cuenta corriente no es arbitrario, sino que tiene sustento empírico. Históricamente, esta sub-rama del turismo, ha logrado acuerdos privados con sus proveedores, mayoritariamente hoteles, por el lapso en cuestión.

En los datos recopilados de la inflación del período, se computó un resultado acumulado para el período 2016-2019 que ascendía al 282,65%. Este monto indica el porcentaje de licuación de las deudas de las agencias corporativas en pesos. Sin embargo, el crecimiento de la cotización del dólar para el período 2016-2019 asciende al 354,87%.

Resulta llamativo observar en la gráfica siguiente que, para el período que abarca principios de 2016 hasta agosto de 2018, la inflación creció más que la cotización de la divisa. Sin embargo, en ese mes se disparó la cotización del dólar.



Fuente: Banco Nación e INDEC
Gráfico de elaboración propia.

Esta alternativa, en términos relativos, se adapta mejor que las otras 2 y hasta pudo ser útil durante un período de tiempo, pero sigue estando por debajo del crecimiento de la cotización de la moneda norteamericana. Además, esta alternativa no abarca la totalidad de las deudas de las agencias de viaje corporativo ya que no todas las deudas contraídas son con proveedores que tienen cuenta corriente y tampoco cubre los compromisos en moneda extranjera

Habiendo realizado la revisión por las alternativas tradicionales, ninguna ha podido resolver en forma eficaz ni mucho menos eficiente dicha problemática. Por ello, se procede a realizar el análisis con derivados financieros para contrastar su viabilidad y adaptación a la problemática tratada.

3.2 Derivados financieros

El mercado de capitales tiene innumerables herramientas para hacer que las empresas puedan ser más eficientes en cuanto al acceso al financiamiento, así como para el manejo de los riesgos a los que se enfrentan. Para lo que respecta al tipo de cambio volátil,

una de estas herramientas que pueden utilizarse son los contratos de futuro de dólar mediante los contratos de futuro de Rofex.

En un país en el que la fluctuación del dólar tiene una marcada tendencia alcista, los futuros permiten a las empresas fijar un tipo de cambio. Esto les facilita notoriamente el poder determinar tanto sus costos como sus ingresos futuros medidos en términos de moneda dura.

De esa manera, tienen definidas con antelación las variables operativas clave de su negocio. Esta herramienta permite ser más eficiente en lo que respecta a la administración de los riesgos cambiarios y en cuanto a la correcta estimación de su capital de trabajo.

El contrato de futuro del dólar funciona como un seguro de cambio que logra fijar un tipo de cambio y dejar sin efecto la volatilidad cambiaria a las que están expuestas las agencias de viajes corporativos.

También, debemos considerar que no importa la variación del tipo de cambio si operamos con cobertura. El objetivo tiene como resultado la maximización de ganancias y minimización de pérdidas.

Además, al darle certeza a los flujos de la empresa, independientemente si están dolarizados o no, nos permite aumentar el volumen de negocios y, al mismo tiempo, eliminar el riesgo cambiario. Esto último es lo que más nos importa a la hora de recurrir a este tipo de instrumento financiero.

En lo que respecta a los plazos, sirve tanto para deudas de al menos un mes y hasta un año de prolongación en el tiempo. En otras palabras, es funcional a la deuda corriente de la empresa. Esto resulta bastante útil para las agencias de viajes corporativos ya que difícilmente tenga que incurrir en financiamientos mayores a 1 año para sus deudas contraídas en moneda extranjera.

En cuanto a los montos a operar, es posible acceder con solo el 15% como garantía del valor total. Este punto, hace que el acceso a este tipo de instrumento sea viable para este tipo de empresas.

Sin embargo, la cobertura difícilmente sea 100% efectiva ya que los contratos de dólar futuro son estandarizados. Es decir, un contrato equivale a 1000 dólares por lo que solo será perfecta la cobertura cuando se trate de montos que sean múltiplos de 1000.

Igualmente, del excedente de cobertura al que incurriéremos, solo quedaría inmovilizado como parte de la garantía el 15% de dicho excedente hasta que se liquide la posición.

Otro aspecto importante que resulta de suma importancia es la liquidez. Este tipo de contratos pueden liquidarse en forma periódica sin tener que esperar a la fecha de finalización del mismo. Esto ocurre al abrir una posición contraria de igual cantidad de contratos que la original. De esta manera liquidamos la posición, obtenemos así la garantía y se da por finalizado el contrato al que la empresa había suscripto originalmente.

En el caso que se quisiera una cobertura perfecta, sería necesario un contrato a término, el cual permite personalizar la medida que pretende cubrirse. Además, este tipo de contratos tienen la particularidad de celebrarse en forma extrabursátil, es decir en forma bilateral y no tienen la intermediación de la cámara de compensación como si lo tienen los contratos de futuros, lo que implica dos desventajas claras.

En primer lugar, se traduce en renunciar a la liquidación periódica de posiciones. Estos contratos no pueden finalizarse con anterioridad salvo que haya un acuerdo entre las partes. Además, de ser posible el acuerdo, las condiciones las pondría la otra parte, por lo que difícilmente sean favorables para la empresa.

En segundo lugar, encontrar a ese tercero que tenga la necesidad contraria a la de la empresa, ya sea por especulación o cobertura como usuario genuino. Esto puede ser una tarea titánica o prácticamente imposible de llevar a cabo para las agencias de viajes corporativos.

Otro tipo de derivado que es utilizado para mitigar el riesgo cambiario es el *SWAP*. Precisamente un *SWAP* de divisas, permite determinar una tasa para un período de tiempo. A su vez, puede ser utilizado con dos perspectivas. Por un lado, por razones especulativas para aprovechar las circunstancias del mercado mientras que por el otro, para buscar cobertura. En el caso de las agencias de viajes corporativos, quedan englobadas en la perspectiva de cobertura, ya que el objetivo principal radica en la mitigación del riesgo cambiario.

Al tomar préstamos en una moneda única, llegando al espectro de vencimientos, los *SWAP* de divisas brindan a las empresas flexibilidad adicional para explotar su ventaja comparativa en sus respectivos mercados de préstamos. También brindan la oportunidad de explotar las ventajas en una red de monedas y vencimientos con la finalidad de administrar adecuadamente estos riesgos.

Cuanto más se hayan desviado las tasas de mercado reales de esta tasa contratada, mayor será la pérdida o ganancia potencial. Esta exposición potencial aumenta a medida que la volatilidad aumenta con el tiempo. Cuanto más largo sea el contrato, más espacio

para que la moneda se mueva a un lado o al otro de la tasa de cambio de capital contratada acordada.

Esto explica por qué los *SWAP* de divisas vinculan más líneas de crédito y, por tanto, demuestran cobertura contra las deudas en moneda extranjera. Sin embargo, este tipo de coberturas, requieren montos mínimos muy altos para el nivel de endeudamiento que manejan las empresas corporativas. Por lo que este instrumento, no resulta viable en forma separada, sino que mediante una alianza de todo el sector puede llegar a ser útil su ejecución.

Tomando estos 3 derivados financieros, observamos que sus características cumplen con las necesidades de cobertura para afrontar un contexto de alta volatilidad cambiaria en una forma mucho más eficaz que las alternativas tradicionales.

De los 3 derivados financieros, el que mejor se adapta a las necesidades de cobertura resultó ser el contrato de dólar futuro, siendo este el más viable para la operatoria individual de este tipo de empresas.

4. Capítulo 2: Alianzas Estratégicas como Alternativa Financiera

Concluido el desarrollo tanto de las alternativas financieras tradicionales como de los derivados financieros, se procede a continuar con el análisis de las alianzas estratégicas. En este capítulo se tratará primeramente la identificación de los aspectos positivos, no solo de las alianzas estratégicas horizontales, sino también las verticales. Además, se efectuará la correspondiente comparativa entra ambas y el impacto positivo que se obtiene tanto por separadas como utilizadas en conjunto.

En segundo lugar, se profundizará sobre los aspectos negativos que conllevan estos tipos de alianzas. Para ello, se analizarán los puntos débiles y los costos de oportunidad que generan realizar alianzas estratégicas.

Finalmente, el análisis realizado en este capítulo será puesto en contexto del negocio de una agencia corporativa. En este apartado se pondrán bajo análisis aquellas prácticas que resulten útiles para este tipo de empresas como así, aquellas que no resulten viables.

4.1 Aspectos Positivos de las Alianzas Estratégicas Horizontales y Verticales

En primer lugar, los aspectos positivos de las alianzas estratégicas horizontales, se entienden como uniones llevadas a cabo por empresas competidoras con uno o varios fines determinados dentro de una misma fase de la cadena de valor. Entre estos fines, podemos encontrar la obtención de un beneficio económico, la reducción de costos, el desarrollo de nuevas tecnologías o procesos y el acceso a recursos. Cabe resaltar, que las alianzas estratégicas horizontales también resultan más simples y ágiles que la fusión de dos o más empresas entre sí, evitando además una concentración significativa del mercado que podría derivar en prácticas monopólicas.

Por otro lado, es posible identificar 5 áreas claves de la empresa que pueden verse afectadas positivamente por las alianzas estratégicas horizontales:

- Producción
- Tecnología
- Finanzas
- Marketing

- Recursos Humanos

En lo que respecta a la producción, se observa como dicha área se ve beneficiada en el hecho de compartir recursos, generar economías de escala y lograr especialización. Por otro lado, el sector tecnológico, permite el trabajo conjunto a la hora de realizar tareas de investigación y desarrollo, lo cual termina impactando en una reducción de costos. Por el lado de las finanzas, redundan en un menor esfuerzo de inversión y el acceso a mejores tasas de financiamiento. Por su parte, el *marketing* permite juntar y expandir recursos, además de mejorar los servicios de posventa. Finalmente, desde el punto de vista de los recursos humanos, es posible tanto formar personal en forma conjunta como compartirlo.

En segundo lugar, en las alianzas estratégicas verticales, los aspectos positivos derivan de uniones de cooperación, tanto con clientes como con proveedores. Dichas uniones, procuran una mejora en una parte distinta y sucesiva de la cadena de valor de cada empresa.

Al igual que en las alianzas estratégicas horizontales, las 5 áreas mencionadas anteriormente, también son afectadas positivamente pero de una forma distinta. Para el caso de la producción, se puede obtener suministros industriales, es decir, todo tipo de materiales, equipos, repuestos y accesorios que necesitan industrias, fabricantes de maquinaria, talleres, particulares y, en general, cualquier empresa que requiera mantenimiento de sus instalaciones. Por el lado de la tecnología, suministro del tipo tecnológico. Por su parte, el *marketing* se ve reflejado en acuerdos de compra exclusiva, distribución única y asociación con clientes. En lo que respecta a finanzas, en la financiación de tecnología. Y por último, el aspecto positivo para recursos humanos radica en transferencia de empleados y prácticas en empresas.

Habiendo realizado ya un análisis descriptivo de los aspectos positivos de las alianzas estratégicas tanto horizontales como verticales, se procede a continuar en el siguiente apartado con su contracara, es decir, los aspectos negativos de este tipo de alianzas.

4.2 Aspectos Negativos de las Alianzas Estratégicas

En primer lugar, resulta pertinente aclarar que toda alianza estratégica debe afrontar dificultades desde su puesta en marcha. Estas dificultades radican especialmente en la

necesaria convivencia entre dos o más empresas con sus diferencias de carácter estratégicas, organizacionales, operativas y culturales.

Al establecer una alianza, todos los participantes de la misma incrementan su complejidad organizativa dado que la pérdida de control unánime es real, y todo lo referido a la toma de decisiones, la proposición de acuerdos y el trazado de objetivos pasan a ser de carácter consensuado. Cabe resaltar que esta nueva estructura que se genera producto de las nuevas relaciones fundadas, pueden ser un obstáculo para aquellas empresas que no hayan tenido en el pasado una experiencia similar, pudiendo así generar insatisfacción o descontento en los directivos.

Otro aspecto negativo de las alianzas estratégicas radica en ejecutar con audacia la coordinación y participación de todas las partes involucradas, lo cual implica no solo recursos financieros, sino también aporte de tiempo. Además, una vez establecida puede generarse cierta ambigüedad entre los objetivos propuestos y el plan de acción para alcanzarlos, ya que estos deben satisfacer a todos los involucrados.

Por otro lado, el flujo de información y el conocimiento que se adquiere sobre los demás participantes puede derivar en un problema potencial para alguno de los miembros. Esto puede traducirse como la disipación de una ventaja competitiva de una empresa, mediante la apropiación del *know-how* clave, por parte de un tercero.

Teniendo en cuenta los aspectos negativos analizados en este apartado y los descriptos en el apartado anterior de este capítulo, se prosigue a la aplicación de las alianzas estratégicas en las agencias de viajes corporativos.

4.3 Alianzas Estratégicas en Agencias de Viajes Corporativos

Habiendo descrito los aspectos tanto positivos como negativos de las alianzas estratégicas, en el presente apartado se analizará su ocurrencia para el negocio de las agencias de viajes corporativos. Para ello se realizará un análisis descriptivo de las alianzas estratégicas tanto verticales como horizontales que pueden llevarse a cabo.

En primer lugar, cabe recordar que las alianzas con los proveedores para este tipo de empresas se realizan principalmente con hoteles y aerolíneas y, en menor medida, pero no menos importante, con empresas de desarrollo tecnológico. Para el caso de las alianzas con las aerolíneas, se hacen acuerdos donde estas ofrecen incentivos económicos a las agencias de viajes corporativos si cumplen con objetivos trimestrales de venta de pasajes.

Además, las aerolíneas ofrecen tarifas más bajas a las agencias, logrando así vender más boletos incluso en épocas de menor afluencia de personas. Otro aspecto a tener en cuenta en estas alianzas, es que obligan a las agencias a comprarle a la aerolínea con la que formó la alianza, es decir, exclusividad de compra para determinados destinos, siempre y cuando, la aerolínea tenga disponibilidad. Esto puede ser contraproducente para las agencias en la medida que otra aerolínea ofrezca el mismo vuelo a menor precio.

En segundo lugar, las alianzas con los hoteles se estructuran de forma diferente que con las aerolíneas dada la gran oferta de las primeras con respecto a las segundas. Para estos casos, los hoteles ofrecen a las agencias de viajes corporativos no solo tarifas especiales, sino también cuentas corrientes que van desde los 15 a los 30 días dependiendo del volumen mensual. En un contexto como es el argentino con no solo volatilidad cambiaria sino también inflación, resulta beneficioso este tipo de financiamiento que consiguen las agencias de viajes corporativos y más aún para aquellas reservas en donde se le cobra al cliente antes de realizar el *check-in*. Cabe destacar que hoteles de mayor envergadura, suelen tener sus tarifas dolarizadas. Por lo tanto, conseguir congelar dicha tarifa en el momento de la reserva y realizar la erogación un mes después del *check-out* bajo el contexto en cuestión, resulta más que favorable para las agencias de viajes corporativos. Por su parte, los hoteles logran una mayor ocupación en aquellos períodos de menor afluencia de turistas.

En tercer lugar, las empresas de desarrollo tecnológico juegan, para las agencias, un rol clave a la hora de lograr ventajas competitivas en un mundo cada vez más globalizado. En este tipo de alianzas, las agencias obtienen como resultado tanto aplicaciones como herramientas de índole tecnológicas que permiten brindar a los clientes mejores servicios a menor costo como es el caso del *Price Tracking*. Esta tecnología monitorea constantemente los precios tanto de los vuelos como de las habitaciones de hotel y los compara contra los ya reservados. Una vez que detecta un ahorro, cancela la reserva original y realiza una nueva reserva por menos dinero con la alternativa encontrada de forma automática. Esto permite al cliente ahorros en estas actividades, ya que se le es devuelta la diferencia.

Por otro lado, las agencias también tienen la posibilidad de efectuar alianzas estratégicas con sus clientes. Estas alianzas implican para las agencias el derecho de exclusividad a la hora de realizar viajes, reservar hoteles, alquilar vehículos u organizar eventos corporativos para los clientes. De esta forma, las agencias se aseguran brindar todo su abanico de servicios y cobrar en forma mensual un *Fee* por esta prestación. Por su parte,

los clientes obtienen ahorros a la hora de realizar este tipo de actividades, soporte y servicios de atención las 24 horas del día. Sin embargo, no solo pierden control sobre la organización de este tipo de actividades empresariales sino también quedan imposibilitadas a contratar otro proveedor.

5. Capítulo 3: Procesos de Tercerización

En el presente capítulo, se desarrollará el proceso de tercerización que pueden llevar a cabo las agencias corporativas y el impacto en sus finanzas. Para ello, este apartado estará dividido en dos partes. Por un lado, se analizarán los beneficios del *outsourcing*, mientras que por el otro lado, se hará hincapié en la pérdida de control de los procesos operativos de la empresa.

Para la primera parte, se pondrá el foco en los beneficios que el *Outsourcing* representa para las agencias. Este apartado se basará en tres tópicos que generan ahorros y su implicancia en este tipo de empresas.

Para la segunda parte, se evidenciarán los problemas y limitaciones en los que se puede incurrir al tercerizar un área o función de una empresa. Principalmente, se desarrollará el impacto en la pérdida de control de procesos, sus consecuencias y otros aspectos negativos de la tercerización.

5.1 Beneficios del Outsourcing en Agencias de Viajes Corporativos

En primer lugar, uno de los beneficios más usufructuados por las empresas es el ahorro de costos. Para el caso de las agencias de viajes corporativos, la situación no es diferente a la del resto de las empresas.

Sin embargo, existen ciertas particularidades que veremos a continuación. Para ello, es necesario distinguir tres tipos de ahorros asociados que usualmente suelen beneficiar a las finanzas de este tipo de empresas. Ellos son:

- Tecnología
- Infraestructura
- Salarios

Por un lado, contratar a una empresa de *outsourcing* adecuada nos permite disponer de la tecnología más novedosa sin tener que hacer grandes inversiones tanto en equipos como en formar a personal especializado en las mismas. Si la agencia de viajes corporativos cuenta con las últimas tecnologías podrá iniciar nuevos proyectos de forma más ágil, lo cual significará no solo un ahorro para la empresa sino también para el cliente.

Además, en caso de usarse en forma eficiente, estaríamos en presencia de una ventaja competitiva. Un caso como este, se evidencia, tal como vimos en el capítulo anterior, en la implementación del *Price Tracking*.

Por otro lado, la tercerización de la infraestructura e instalaciones, también puede resultar beneficiosa para una empresa. Es decir, se evita realizar una gran erogación en dólares por la compra de una oficina y a su vez se puede alquilar un lugar por una suma mensual mucho menor y en pesos. Además, cuenta con la facilidad de poder rescindir el contrato a un bajo costo, ya sea porque la empresa necesita reducirse o expandirse.

Para el caso particular de las agencias de viajes corporativos, esto resulta muy útil a la hora de reducir costos. A su vez, como no suelen ser estructuras muy numerosas, tienen la ventaja de no necesitar un espacio demasiado grande para trabajar. También, es importante destacar que una correcta política de *home-office* facilita a la empresa poder asentarse en oficinas aún más pequeñas y, en consecuencia, más baratas. Por ejemplo, con una política de *home-office* de 4 veces por semana, una agencia con 50 empleados, puede llevar a cabo sus tareas en una oficina para 10, conformando 5 grupos de 10 empleados cada uno.

Otro aspecto a considerar es que las agencias de viajes corporativos, pueden optar por tercerizar total o parcialmente toda un área o tareas específicas que realizan, logrando ahorrar recursos en mano de obra. Para ello, es necesario establecer de antemano la importancia del área o la función que se quiera tercerizar. Es decir, tercerizar un área de la compañía que no resulte de vital importancia y poder destinar eficientemente los recursos en aquellas áreas y tareas que formen parte del corazón competitivo de la empresa.

Así mismo, permite ahorrar a la empresa en la contratación de empleados para un área y, en cambio, solo realizar una erogación mensual por la prestación de servicios. Para el caso de una agencia de viajes corporativos, podría tercerizar funciones como liquidación de sueldos y liquidación de impuestos o áreas como legales. Esto facilita centrarse en tareas más importantes para la empresa como la relación comercial con los clientes y proveedores o el área de organización de eventos.

5.2 Pérdida de Control de Procesos

Del mismo modo que la tercerización implica una serie de ventajas y beneficios, también resulta conveniente conocer cuáles son sus consecuencias. Como contracara de los

beneficios del *Outsourcing*, la pérdida de control de los procesos es, sin duda, una de las mayores desventajas.

Cuando una empresa firma un contrato con un proveedor de *Outsourcing* para que éste se encargue todos los servicios de un área, la contratante transfiere al proveedor el control administrativo de todo este departamento y, consecuentemente, de una parte importante de la empresa.

A pesar de haber un contrato firmado, el control administrativo del área de la empresa pasará a manos de un tercero. Esto es un aspecto negativo, ya que el proveedor de servicios no tiene los mismos objetivos y estándares que impulsan a la empresa contratante. El enfoque del proveedor es generar ganancias con la entrega del mejor servicio de subcontratación que pueda ofrecer.

Sin embargo, el gran inconveniente es que aunque la empresa proporcione una lista de normas y directrices que deberá seguir el proveedor de *Outsourcing*, hay un elevado riesgo de que dicho proveedor no las logre administrar correctamente. Este riesgo existe debido a que no hay dos empresas que tengan la misma cultura y valores a la hora de trabajar.

Para el caso particular de las agencias de viajes, puede llegar a perderse el contacto directo con los procesos. Además, de no estar bien aceptados por parte del proveedor, es factible que empiecen a presentarse fallas o retrasos en los circuitos administrativos de las agencias. A su vez, esto puede traducirse en retrasos en los pagos a proveedores o de impuestos, demoras en la facturación, cobros a clientes o carga de comprobantes al sistema.

Adicionalmente, todas las demoras enunciadas en el párrafo anterior, suponen un impacto negativo en las finanzas del ente. Esto se refleja no solo en menores ingresos sino también en un menor flujo de fondos disponible.

Cabe resaltar, que las demoras mencionadas, atentan contra las relaciones tanto de proveedores como de clientes, ya que generarían un aumento en los reclamos por parte de estos. Se vería afectada la reputación de la empresa, por no cumplir en tiempo y forma con sus obligaciones. A su vez, esto podría generar un mayor percance, no solo para las relaciones con los proveedores, quienes podrían cancelar la cuenta corriente de la agencia y así perder la posibilidad de financiar las reservas, sino también, el quiebre con la relación con los clientes que podrían optar por cancelar o no renovar convenios de exclusividad.

Otra desventaja a considerar es que la eliminación de puestos de trabajo, en los casos en los que las actividades o funciones internas pasen a ser tercerizadas, puede traer

como consecuencia la desmotivación de la fuerza laboral y la pérdida del sentido de pertenencia por parte de los empleados con la agencia. Así mismo, es posible que tenga un impacto negativo en la productividad.

Por otra parte, existe una mayor vulnerabilidad a la filtración de la información confidencial de la agencia, ya que fuentes externas a los negocios tienen acceso a datos sensibles. Por ello, es sumamente importante considerar que tipo de datos confidenciales se debe ceder o dar acceso. Adicionalmente, es imprescindible tener en cuenta los cambios normativos en lo referente a la protección de datos.

6. Conclusión

A modo de cierre del presente trabajo final de especialización, se desprenden las siguientes conclusiones que se detallan a continuación.

En primer lugar, se corrobora la hipótesis de este trabajo, es decir, la utilización de derivados financieros resulta beneficiosa para las agencias de viajes corporativos en contextos de alta volatilidad cambiaria. Esto se debe a que, tanto su viabilidad como su eficacia, dieron mejores resultados que las alternativas tradicionales, tal como se desarrolló en el capítulo 1.

Cabe resaltar que de los 3 derivados financieros, el que mejor se adaptó a las necesidades de cobertura resultó ser el contrato de dólar futuro, siendo este el más viable para la operatoria individual de este tipo de empresas.

En segundo lugar, las alianzas estratégicas resultan sumamente importantes para las agencias. Tal como se desarrolló en el segundo capítulo, el poder establecer alianzas tanto con proveedores como con clientes, repercute en forma positiva para las finanzas de las agencias. Sin embargo, la ejecución de la misma, debe ser llevada a cabo en forma audaz, coordinada y hacer partícipe a todas las partes involucradas para su eficaz funcionamiento.

En tercer lugar, los procesos de tercerización pueden resultar útiles a la hora de reducir costos y, por tanto, contar con un mayor flujo de efectivo. Sin embargo, la falta de alineación, el trazado de objetivos poco claros y las distintas culturas pueden devenir en un fracaso. Es importante destacar que la tercerización no debe llevarse a cabo en áreas que hacen al corazón competitivo de la agencia.

Finalmente, debe entenderse que es compatible la utilización conjunta de cada uno de los elementos que se trataron en este trabajo, es decir, el uso de derivados financieros no es excluyente de las alianzas ni de los procesos de tercerización. Por lo tanto, es posible la conjunción, siempre y cuando sea ejecutada en forma coordinada.

7. Referencias Bibliográficas

Agénor, P. y Pereira da Silva, L. (2019). *Integrated inflation targeting. Another perspective from the developing world.* BIS, Febrero 2019.

Aghion, P., Bacchetta, P., Ranciere, R. y Rogoff, K. (2009). *Exchange Rate Volatility and Productivity Growth: The Role of Financial Development.* Journal of Monetary Economics, 56, pp. 494-513.

Bank of International Settlements (2013). “Market volatility and foreign exchange intervention in EMEs: what has changed?”. BIS Papers No. 73.

Bank of International Settlements (2019). *Monetary policy frameworks in EMEs: inflation targeting, the exchange rate and financial stability.* BIS Annual Economic Report.

Ben, S. (2004). *Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.* Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma. Recuperado de: <[http://books.google.com.co/books?id=xlpv4LLaL7IC&printsec=frontcover&dq=Ben,+S+\(2004\).+Outsourcing:+La+herramienta+de+gesti%C3%B3n+que+revoluciona+el+mundo+de+los+negocios](http://books.google.com.co/books?id=xlpv4LLaL7IC&printsec=frontcover&dq=Ben,+S+(2004).+Outsourcing:+La+herramienta+de+gesti%C3%B3n+que+revoluciona+el+mundo+de+los+negocios)>

Bitner, M. J. & Booms, B. M. (1982). *Trends in travel and tourism marketing. The changing structure of distribution channels.* Journal of Travel Research 20:39-44

Booms, B. H. & Kendall, K. W. (1989). *Consumer perception of travel agencies: Communications, images, needs, and expectations.* Journal of Travel Research 27:29-37

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2014). *International Marketing.* Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Chen, R.; S. Gallagher & S. H. Park (2002). *Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups.* The Academy of Management Journal, 45(3), 527-545.

Chesbrough, H.; W. Vanhaverbeke & J. West (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm.* Oxford: Oxford University Press

Crouch, G.I. (1994), *The study of international tourism demand: A review of findings,* Journal of Travel Research, Vol 33(1), pp 12-23.

Das, T. K. & B. S. Teng (1998). *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances.* Academy of Management Review, 23(3), 491-512. Recuperado de:<<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926623>>.

De Pablo, R. (2004). *Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Dyer, J. H.; P. Kale & H. Singh (2001). *How to make strategic alliances work*. MIT Sloan Management Review, 42(4), 37.

Gomes, E.; Barnes B. R. & Mahmood T. (2014). *A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals*. International Business Review, 25(1), 15-27 Recuperado de: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>>.

Grant, R. M. (2006). *The knowledge-based view of the firm*. En A. Campbell y D. O. Faulkner (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy* (pp. 203-230). Recuperado de: <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0008>>.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A.

Hofman, D., Chamon, M., Deb, P., Harjes, T., Rawat, U. y Yamamoto, I. (2020). “*Intervention Under Inflation Targeting—When Could it Make Sense?*”. IMF Working Paper No. 20/9.

Jiménez-Jiménez, D. & R. Sanz-Valle (2011). *Innovation, organizational learning, and performance*. Journal of Business Research, 64(4), 408-417. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>>.

Klint, M. & Sjöberg, U. (2003). *Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/ alliances*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33, 408-426. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1108/09600030310481988>>.

Kregel, J. (2009). *Managing the Impact of Volatility in International Capital Markets in an Uncertain World*. The Levy Economics Institute WP No 558.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2009). *Essentials of marketing*. McGraw-Hill/Higher Education.

Lichtenthaler, U. (2011). *Open innovation: Past research, current debates, and future directions*. Academy of Management Perspectives, 25(1), 75-93. Recuperado de: <<https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198451>>.

March, R. (1994). *Tourism marketing myopia*. Tourism management 15(6): 411-415.

Marshall, R. S.; T. V. Nguyen & S. E. Bryant (2005). *A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances.* Journal of General Management, 31(1), 41-57.

Melo, C. (2001). *Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks.* Journal of Business & Industrial Marketing, 16, 150-166. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1108/08858620110389777>>

Oppermann, M. (1999). *Data based marketing by travel agencies.* Journal of Travel Research 37:231-237.

Park, S. H. & G. R. Ungson (2001). *Interfirm rivalry and managerial complexity : A conceptual framework of alliance failure.* Organization Science, 12(1), 37-53. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118>>

Pérez Caldentey, E. y Moreno-Bird, J. C. (2019). *Foreign Financial Flows and the Balance of Payments Constraint on Latin America's Growth.* In "China's Financing in Latin America and the Caribbean", Publisher: Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 21-40.

Pittaway, L.; M. Robertson, K. Munir, D. Denyer & A. Neely (2004). *Networking and innovation: A systematic review of the evidence.* International Journal of Management Reviews, 5-6(3-4), 137-168. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>>.

Ritchie, J. R. B. (1996). *Beacons of light in an expanding universe. An assessment of the state-of-the art in tourism marketing research.* Journal of Travel and Tourism Marketing 5(4):49-84.

Serna H. (2010). *Gerencia estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos.* Índices de gestión. (10ª Edición). Bogotá, Colombia, 3R Editores.

Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Szulanski, G.; D. Ringov & R. J. Jensen (2016). *Overcoming stickiness: How the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty.* Organization Science, 27(2), 304-322. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1049>>.

Todeva, E. & D. Knoke (2005). *Strategic alliances and models of collaboration.* Management Decision, 43(1), 123-148. Recuperado de: <<https://doi.org/10.1108/00251740510572533>>.

Uquillas, C. (2007). *"El outsourcing en el Ecuador"*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Wang, Y. H. & D. J. Miao (2006). *Using strategic alliances to make decisions about investing in technological innovations*. International Journal of Management, 23(1), 195-200. Recuperado de: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=20302807&site=ehost-live>>.

Webber , A.G. (2001). *'Exchange Rate Volatility and Cointegration in Tourism Demand'*. Journal of Travel Research, Vol 39(4), pp 398-405.

Werther, W., & Keith , D. (2000). *Administración de Peronal y Recursos Humanos*. USA: Mc Graw Hill.

Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., Hernán, C., Salas, J., Ávila, H., & Caicedo, A. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.