

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

Alumno: Andrea Fabiana del Valle GALVAN

D.N.I: 33.888.684

Legajo: VRHU12848

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Plan de comunicación interna y formación de líderes coach

Profesor Director TGF: Natalia GAMBINO

Provincia de Córdoba, Argentina

2020

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que me educaron en la perseverancia, la responsabilidad, el afecto y la empatía y con todo su esfuerzo contribuyeron a que sea la persona que soy.

A mi esposo Roberto y mis hijas Juliana y Sofía por acompañarme en este camino y no dejarme bajar los brazos, por apoyarme, alentarme y motivarme a superarme cada día.

A mis amigas por su incondicional e imprescindible apoyo en todas las etapas de esta bella carrera.

A mis compañeros de la facultad que a pesar de la distancia siempre estuvieron listos para brindarme su ayuda.

A mi tutora, Natalia Gambino que sin su ayuda, conocimiento y recomendaciones no hubiese sido posible este trabajo.

A mi Universidad, que me dio la posibilidad de ser una profesional, a pesar de la distancia, de ser madre, esposa, de tener un trabajo y otras responsabilidades, de abrirme las puertas a un nuevo mundo.

A mis maestros, guías y seres queridos.

Gracias! Gracias! Gracias! A cada uno que desde su lugar encendió una luz para alumbrar mi camino.

RESUMEN

Este reporte de caso se realizó en la empresa LOZADA VIAJES basado en temática comunicación interna y liderazgo coach, la cual apoyó estructuralmente al proyecto de la organización además de incidir positivamente en el liderazgo, la motivación y el clima laboral. Se propuso aplicar el desarrollo de un plan de comunicación interna gestionada, aplicando herramientas comunicacionales y capacitaciones para los gerentes y mandos medios en liderazgo coach ya que de esa forma el trabajo en equipo e individual estaría direccionado al cumplimiento de metas y objetivos. Se puede concluir afirmando que la gestión de comunicación interna combinado con el liderazgo coach enriquecerá los procesos, y es un recurso necesario para la integración y cooperación con el fin de un progreso continuo, mejorar la coordinación entre los colaboradores y así aumentar la productividad.

Palabras claves: Comunicación interna; Liderazgo coach.

ABSTRACT

This case report was carried out in the company LOZADA VIAJES based on thematic internal communication and leadership coach, which structurally supported the organization's project in addition to having a positive impact on leadership, motivation and the work environment. It was proposed to apply the development of a managed internal communication plan, applying communication tools and training for managers and middle managers in coach leadership, since in this way team and individual work would be directed to the fulfillment of goals and objectives. It can be concluded by stating that internal communication management combined with coach leadership will enrich the processes, and is a necessary resource for integration and cooperation in order to make continuous progress, improve coordination between collaborators and thus increase productivity.

Key words: Internal communication; Leadership coach.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	4
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de implementación.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Alcance.....	19
Acciones específicas	19
Capacitación a todo el personal en herramientas comunicacionales.....	19
Capacitación en liderazgo coach para el nivel gerencial.....	21
Capacitación en liderazgo y comunicación para los mandos medios.....	22
Evaluación del impacto de implementación.....	23
Conclusión.....	25
Recomendaciones.	26
Referencias.....	27
Anexos	
1. Cronograma de reuniones.....	28
2. Datos relevantes de la reunión.....	29
3. Capacitación Taller de comunicación en tiempos de crisis.....	30
4. Capacitación Coaching Profesional.....	31
5. Capacitación Mandos Medios.....	33
6. Estado de Situación Patrimonial Lozada Viajes.....	36

INTRODUCCION

Desde el presente reporte de caso, en la temática “plan de comunicación interna y liderazgo coach” se realizó un análisis de la empresa LOZADA VIAJES, la cual es la red de Agencias de Viajes más grande de la Argentina con 80 puntos de venta en 12 provincias y 30 años de trayectoria. Fue fundada por Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada en un pequeño local de la provincia de Córdoba y se convirtió en una comunidad de emprendedores y colaboradores distribuidos por el todo el territorio nacional, a través de sus franquicias.

Su visión es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida del país; su misión, expresada en lo que denominan “espíritu LOZADA” está dedicada al arte de viajar, facilitando el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. Sus valores son calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas. A través del concepto “espíritu LOZADA” pretenden ser un lugar valioso donde trabajar y en el cual valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y el aprendizaje continuo creando un ambiente inspirador y de desarrollo.

El gran potencial de la empresa es su marca en la cual trabaja desde que se fundó -es decir hace 30 años- y, en un mundo globalizado, se encuentra posicionada en la mente del consumidor y esto se convierte en un diferencial con respecto a otras empresas del mismo rubro.

Su estructura organizacional está compuesta en la actualidad por la red de franquicias, venta online y tour operador con productos propios. El canal de venta online surge en 2016 con el objetivo de lograr la omnicanalidad para acercarse a las nuevas generaciones que buscan la compra desde la comodidad de sus casas; en este punto se refleja el espíritu LOZADA marcado por la innovación. Por otro lado, el tour operador que también ha surgido en 2016 brinda servicios exclusivos para sus franquicias con el objeto de lograr una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia. Las franquicias obtienen importantes beneficios por operar con él.

Con el fin de afianzar la comunicación entre la casa central y las franquicias, sumando al ESPIRITU LOZADA se propone realizar un plan de comunicación interna basado en el liderazgo coach, ya que la comunicación es vital para la continuidad de la organización y constituye su eje principal para un buen clima laboral y además constituye una oportunidad de mejora para emprender cambios positivos. Por ello, a continuación se mencionan antecedentes científicos relevantes para el reporte del caso:

La autora Marlene Marchiori (2011) realizó una investigación descriptiva para el instituto de Información Científica y Tecnológica, en la Habana, Cuba titulado “Comunicación Interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones”, un plan de comunicación en el cual define que la misma posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización.

El autor Rodrigo Agustín Tabera Sangoy (2019) -en el marco de un proyecto para la Universidad Empresarial Siglo 21- realizó un aporte, en la Ciudad de Córdoba, sobre un plan estratégico en una empresa del mismo rubro haciendo hincapié en la profesionalización del área comunicacional en la empresa y a la vez determinando bases de análisis y propuestas para un desarrollo futuro.

El impulso de este proyecto, permite evidenciar que no hay que hacer grandes inversiones para aumentar la productividad de los trabajadores, ya que se logra a través de canales de comunicación eficientes utilizando el liderazgo coach el cual permite acompañar y posicionar equipos de trabajo basándose en la confianza mutua, profesionalismo, compromiso y motivación:

El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño

para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto. GIL, FRANCISCO, & ALCOVER, CARLOS MARÍA, & RICO, RAMÓN, & SÁNCHEZ-MANZANARES, MIRIAM (2011). NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO. <https://www.redalyc.org>

La importancia del estudio sobre la comunicación interna y liderazgo coach en esta organización recae en la necesidad de dar respuesta a la complejidad de su estructura, lo que implica tener en cuenta la existencia de posibles obstáculos en la circulación de la información a nivel interno, desde la casa central hacia las franquicias. Al momento de comunicar se deberá prestar especial atención a qué se comunica, a quiénes y cómo se lo hace. La inexistencia de estrategias comunicacionales, la falta de canales o una pobre utilización de los mismos provocan estancamiento en las gestiones, procesos, acciones y relaciones.

Por otra, parte la comunicación relacionada con un liderazgo coach es una combinación que resulta muy útil en las organizaciones. Este tipo de liderazgo es muy efectivo para la conducción de equipos de trabajo ya que tiene el objetivo de ayudar a su desarrollo, a la toma de decisiones y monitorizar su desempeño, abordar conflictos, potenciar autonomía, responsabilidad y compromiso. El coaching puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, de ahí su importancia ya que la misma es una técnica flexible. Entre sus beneficios encontramos los estratégicos y los interpersonales.

ANALISIS DE SITUACION

El turismo es un sector de la economía que está en constante crecimiento alrededor del mundo. Los cambios tecnológicos y los cambios comportamentales de las personas han generado que las empresas pertenecientes a este sector se adapten y evolucionen. Las agencias de viajes se han visto afectadas fuertemente, y, el rol que tenían en el pasado, de ser los intermediarios entre los proveedores de servicios turísticos y los viajeros cambió.

Lozada Viajes es una agencia de viajes de la ciudad de Córdoba que ofrece una amplia variedad de servicios y productos turísticos. Fue fundada en 1987 y tienen gran experiencia y prestigio en el sector turístico en Argentina. Su objetivo es brindar asesorías personalizadas a sus clientes para lograr experiencias únicas e inolvidables.

En la actualidad, incluso si el sector tiene grandes crecimientos esto no significa que las empresas del sector de turismo tienen su futuro asegurado, estas empresas deben adaptarse a un entorno que está en constante evolución. En un contexto sujeto a cambios profundos y constantes, los proveedores de servicios del turismo necesitan monitorear los cambios que pueden afectar las demandas de los turistas para lograr desarrollar estrategias de mercado efectivas que coincidan con los requerimientos y las preferencias del turista de hoy. El Internet y las herramientas tecnológicas son factores que cambian por completo las reglas de juego para el sector, lo que ha sido el mayor desafío para todas las empresas del sector del turismo. La información y las tecnologías de comunicación han llevado al desarrollo de nuevos modelos de negocio como respuesta a los nuevos hábitos de consumo identificados. Otro aspecto es el creciente uso de las nuevas tecnologías para compartir información acerca de experiencias turísticas.

Para conocer el contexto organizacional se utilizó la herramienta PESTEL para describir la situación actual del macro - entorno el cual nos ayudará a identificar las oportunidades y amenazas, el análisis del micro- entorno con las cinco fuerzas de PORTER y la herramienta FODA para el análisis interno de la empresa.

Análisis Macro - PESTEL:

Factores Políticos: En el año 2019 se eligió nuevo presidente en Argentina, lo que implicó un cambio de modelo a seguir. A través de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) se efectuaron cambios que afectaron al sector turístico debido a la aplicación del 30% de impuesto sobre la compra y gastos en dólares. El tributo llamado “impuesto para una Argentina Solidaria e Inclusiva (País)” se cobró a partir del 23 de diciembre de 2019 cuando entró en vigencia la ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, provocando una disminución en la demanda del sector. Las salidas al exterior, en febrero, alcanzaron un total de 350 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual de 14,3%. En los dos primeros meses del año las salidas totalizaron 655,1 miles de turistas residentes y acumularon una caída interanual de 16,6%. Los aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque representaron el 80,6% de las salidas de turistas residentes, con una disminución de 14,0% respecto al mismo período del año anterior.

En la actualidad se está vivenciando a nivel mundial una pandemia producto de un virus llamado COVID-19 lo que implica modificaciones políticas que comenzaron el 12 de marzo del corriente año con el decreto 260/2020 de emergencia sanitaria y para evitar la propagación del coronavirus COVID-19, el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación determinó que “...*las agencias de viaje tendrán la facultad de atender al público exclusivamente por canales electrónicos durante 30 días, seguido del 297/2020 donde se decreta el aislamiento social, preventivo y obligatorio*” (Argentina.gob.ar, 2020). Los efectos del COVID-19 y la reacción de política económica para proteger a los sectores más vulnerables han impactado en el volumen de erogaciones por parte del sector Público Nacional. En el caso de las transferencias a universidades se registró un adelanto extraordinario de salarios contemplados para abril en la planificación financiera del año. En cuanto al sector privado en marzo se materializó un refuerzo importante en las Asignaciones Familiares y en lo que respecta a subsidios económicos. Las prestaciones a la seguridad social crecieron habiéndose adelantado una porción de los fondos afectados al pago del bono extraordinario por \$3000 para jubilados y pensionados que cobren un solo haber.

Factores económicos: En Argentina, a partir del 20 de marzo de 2020 se establecieron restricciones a la circulación de las personas en todo el país con el objetivo de reducir la exposición al contagio de la COVID-19 en el marco de la emergencia sanitaria. Esto alteró el normal desarrollo de la economía, la cual se encuentra en una crisis ya que muchos sectores se vieron afectados por no poder abrir sus puertas. El dólar sufrió una variación del 8.0372% desde que comenzó del año 2020 hasta la fecha, lo que traduce una pérdida de poder adquisitivo de los habitantes. Esta pandemia a nivel mundial traduce en menor consumo por parte los argentinos con respecto a los servicios y productos turísticos marcando una caída en los viajes realizados al exterior. A raíz de la rápida expansión mundial del COVID-19 se efectuaron estimaciones por parte de la Organización Internacional del Trabajo, las cuales concluyeron que la disminución en el número de ocupados podría superar las 340.000 personas.

A nivel mundial el impacto económico de las medidas para evitar la propagación del virus no tiene comparación en casi un siglo. Siempre con la premisa de que la mayoría de las medidas de confinamiento se levantarán en el segundo semestre del año, el FMI cree que Estados Unidos caerá este año un 5,9%. El derrumbe estadounidense en 2009 fue del 2,5%. No hay precedentes de una caída cercana al 6% desde la Gran Depresión de los años 30 del siglo pasado. China aguantará algo mejor. De crecer un 6,1% en 2019 pasará a hacerlo un 1,2% en 2020, también su peor dato en décadas. No entrará en recesión pero perder casi 5 puntos de crecimiento le supondrá una crisis de caballo. Japón se hundirá un 4,8% aunque es una de las grandes incógnitas porque ha evitado medidas de confinamiento más duras. En Europa, el Reino Unido caerá un 6,5% y la Eurozona un 7,5% (Alemania un 7%, Francia un 7,2%, Italia un 9,2% y España un 8%). América Latina sufrirá un golpe algo menor al europeo. Brasil caerá un 5,3%, México un 6,6% y Argentina un 5,7%. América del Sur en su conjunto verá una recesión del 5% del PBI. La caída del África Subsahariana sería menor, del 1,6%, aun así su peor dato en 25 años. El Banco Mundial ya dijo que “*África puede sufrir penuria alimentaria porque además del hundimiento económico se está reduciendo la producción agrícola y se ponen problemas al comercio con los cierres de fronteras*” (Clarín, 2020).

Factores Sociales: Al haber ingresado a una fase exponencial de la pandemia generada por el COVID-19, una de las regiones más desiguales del mundo es América Latina, por lo que en las últimas semanas los gobiernos han impulsado distintas estrategias para paliar la crisis, políticas de cuarentena o distanciamiento social, que fueron recomendadas por expertos en ciencias de la salud. Sin embargo, la efectividad se encuentra condicionada ya que existe un gran porcentaje de la población que depende de su trabajo diario fuera del hogar para subsistir. Para mantener esta estrategia es necesario que la estructura de protección social alcance rápidamente una amplia cobertura en la estructura social Latinoamericana. En caso contrario, con el devenir de las consecuencias económicas tanto a corto como a mediano y largo plazo, casi la mitad de la población de la región enfrentará una inminente crisis humanitaria. Mientras que desde una perspectiva médica la población más vulnerable al COVID-19 son los adultos mayores, socialmente una gran parte de la población más vulnerable son los niños, niñas y las mujeres, especialmente aquellas familias jóvenes con hijos/as.

En Argentina, el Estado Nacional tal como ha sido mencionado en los factores políticos, ha contribuido a la sociedad, a través de ayudas económicas a los sectores más vulnerables y también otorgó ayudas al sector privado para que pueda pagar los salarios de los trabajadores. Por otro lado, esta pandemia afectó a más del 90% de estudiantes del planeta, ya que debieron cerrar las puertas de los establecimientos educativos. En el país, El Ministerio de Educación de la Nación respondió a esta emergencia con estrategias diversas utilizando plataformas digitales, programación educativa en televisión y radios, cuadernillos pedagógicos, pensados para aquellos alumnos con menor acceso a la tecnología. Los gobiernos provinciales distribuyen material impreso y realizan esfuerzos para garantizar la continuidad del servicio alimentario escolar. Existen campañas de concientización por todo lo acontecido sobre lavado de manos, uso de barbijo, distanciamiento social, uso de alcohol en gel, uso de certificado de circulación ya que se debe respetar el aislamiento, social y preventivo. El sector turístico se ve afectado, ya que los ciudadanos que antes de la pandemia compraban vuelos para salir del país, en la actualidad tienen otras prioridades que tienen relación con comestibles y de supervivencia.

Factores tecnológicos: Las nuevas tecnologías sin dudas modifican la manera de realizar las actividades en el sector turístico y su correcto uso supone un abanico de posibilidades; su implementación es una oportunidad en la actualidad ya que todo lo que ocurre en entorno de la pandemia se realiza de manera on- line, tanto sector comercial como educativo se vieron obligados a la utilización de las nuevas tecnologías para continuar de alguna manera las actividades que tenían previsto para este año. Es dable destacar que en esta situación hay sectores que se encuentran rezagados en términos tecnológicos como -por ejemplo- el aparato productivo y para ello se debería desarrollar una estrategia de transformación digital que permita llegar a segmentos empresariales más alejados de la innovación tecnológica.

Factores ecológicos: En 2016 ha comenzado la implementación oficial de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que busca que en los próximos 15 años los países se esfuercen para alcanzar los 17 objetivos y 169 metas de desarrollo sostenible: “*Es una agenda ambiciosa y transformadora que representa una línea de base para alcanzar el desarrollo y bienestar de las personas y la tierra. En ella todos tenemos que colaborar: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y, por supuesto, las personas*” (NACIONES UNIDAS, 2015).

Argentina ha ingresado a una tendencia generalizada a nivel mundial que exige una mayor conciencia ecológica, al firmar tratados internacionales como también leyes nacionales que promuevan el cuidado del medio ambiente, por lo que hay muchos controles que realizan entes nacionales. En el caso de las empresas como LOZADA VIAJES que cumplen con lo estipulado sobre requisitos ambientales se vieron beneficiadas ya que los clientes valoran mucho ese accionar. Desde establecimientos educativos se han iniciado campañas de reciclaje y cuidado del medio ambiente, a fin que las nuevas generaciones promuevan la no contaminación.

Factores Legales: En la actualidad se han evidenciado que las modificaciones realizadas perjudicaron el rubro con la aplicación del 30% de impuesto sobre la compra y gastos en dólares y el entorno afectado por el COVID- 19 por los que se dictaron los decretos de necesidad y urgencia 260/2020 y 297/2020.

Análisis Micro- Las cinco fuerzas de PORTER:

- *Poder de negociación de los clientes:*

En la actualidad, los clientes se caracterizan por tener una variedad de herramientas que les ayuda a buscar en muy poco tiempo que aerolínea, buscador o agencia de viaje tiene el mejor precio para lo que necesita. La conexión a internet le ha brindado al consumidor la facilidad de encontrar lo que necesita al menor precio y tiempo posible. A pesar de que los clientes tienen las herramientas para conseguir el servicio como lo necesitan, éstos no tienen ningún tipo de negociación de precios con las agencias de viajes online ni con las agencias de viajes offline. No obstante, los clientes sí tienen el poder de decisión de comprar en la agencia de viajes que considere mejor para sus necesidades, lo cual le proporciona al cliente un cierto grado de poder que genera competitividad entre las compañías por ofrecer un buen precio para ser la mejor opción para sus usuarios. Se debe tener en cuenta que si el cliente es una empresa, la cual compra grandes cantidades de servicios, probablemente tendrá algún tipo de poder de negociación a comparación de los clientes que buscan un viaje de vez en cuando. Es por esta razón que el poder de negociación de los clientes es relativamente medio en el sector de las ventas de tickets, paquetes o servicios online.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Las agencias de viajes cuentan con diversos tipos y cantidades de proveedores dependiendo de los servicios de viajes y las necesidades que tenga cada cliente, en donde se puede ver proveedores para hoteles, traslados (servicios de asistencia en tierra, empresas ferroviarias y marítimas, alquiler de autos, compañías de seguros), excursiones, paquetes aéreos, entre otros servicios.

El poder de negociación de los proveedores depende de varios factores: número de proveedores en el mercado, volumen de compra, acuerdos y alianzas estratégicas, frecuencia de compra, cumplimiento y la calidad en los servicios de los proveedores.

Estas variables son determinantes y únicas para negociar y saber qué tanto poder de negociación tienen los proveedores, en donde entre mayor sea el volumen y frecuencia de compra y alianzas

entre la agencia de viaje y el proveedor, menor será su poder de negociación de éste. La mayoría de proveedores ofrecen cierto tipo de bonificaciones o descuentos por cierta cantidad de segmentos, realizados en un tiempo determinado, lo cual incentiva a las agencias de viajes a cumplir estas metas para poder obtener una mayor utilidad y un mayor grado de poder de negociación. Esto mismo sucede con los operadores tales como hoteles, cruceros y aerolíneas, los cuales tienen en la mayoría de los casos gran poder de negociación, pero éste se puede ver afectado por la cantidad que compre la agencia de viajes.

Entre los principales proveedores de la industria con los que LOZADA VIAJES puede negociar se encuentran: Mayorista de viajes OLA, Aerolíneas comerciales y lowcost como LAN, Aerolíneas Argentinas, Gol, Avianca, Flybondi, JetSmart entre otras, Cadena de Hoteles, y Hoteles de una a cinco estrellas, Empresas de transporte de Ómnibus como Chevallier, TUS, Flecha Bus, Vía Bariloche, entre otras. (Canvas, 2020).

- *Rivalidad entre competidores:*

La rivalidad entre competidores es agresiva ya que todos los clientes están en búsqueda del mejor precio. Tal como se dijo anteriormente, hoy en día los consumidores cuentan con infinitas herramientas para encontrar los servicios turísticos que más le favorece. De esta manera, las agencias de viajes, tanto online como offline, están siempre a la búsqueda de ser la mejor opción para sus clientes y así poder vender más, por lo cual siempre habrá una rivalidad entre competidores para poder ofrecer el mejor precio, el mejor servicio, en el menor tiempo posible, tener promociones, entre otras cosas. Además, existe un factor crucial y es la venta directa ya que hoy en día las mismas aerolíneas y hoteles cuentan con su propia página web y así se ahorran la intermediación de las agencias de viajes. Éste es el rival más fuerte que pueden tener las empresas del sector turístico ya que las aerolíneas y hoteles sí tienen el poder de manejar los precios a su conveniencia y ser siempre una buena opción para sus clientes, por lo cual competir contra ellos hace que la rivalidad crezca de manera abismal. En el caso de LOZADA VIAJES sus principales competidores son: Despegar, Almundio, OLA/Transatlántica, TDH, Booking, Grupo GEA, TripAdvisor,(Canvas, 2020)

- *Amenaza de productos sustitutos:*

Al ser una agencia que ofrece servicios de viajes acomodados a las necesidades y especificaciones de cada cliente, la empresa debe manejar un gran portafolio de hoteles, transportes y asistencias para satisfacer cualquier necesidad que tenga el usuario.

De esta manera, una agencia de viajes online como LOZADA VIAJES debe contar con todos los proveedores y sustitutos de cualquier tipo de transporte, hospedaje y paquetes de viajes posibles con el fin de tener una variedad completa para sus clientes y darles la mejor opción posible. A pesar de que los meta-buscadores tales como Trivago, Booking, TripAdvisor han hecho que la rivalidad en el sector del turismo sea aún mayor, generando una gran competitividad de precios, descuentos y paquetes, la amenaza de productos sustitutos es media.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

Crear una agencia de viajes que proporcione el servicio de venta de pasajes aéreos y ventas online requiere de varios trámites, permisos y requisitos, los cuales no son solamente legales. Algunos requisitos vienen de los proveedores como lo son las aerolíneas o los sistemas de reserva, quienes piden ciertos requerimientos para evaluar si aceptan venderle o no a las agencias de viajes. Para encarar un servicio turístico se requiere de una gran inversión y aún así los clientes optan por la reputación de la organización en el mercado.

Análisis Foda:

Esta herramienta es fundamental para la planeación estratégica que posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado y, a partir de ello, establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

Este análisis se realiza a través de la información proporcionada por LOZADA VIAJES.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano • Posicionamiento de la marca en el país • Red de franquicias • Extensa cartera de productos • Políticas de calidad: Certificaciones ISO9001 • Identidad Corporativa 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios obsoleto • Falta de seguimiento en la gestión de las franquicias • Falta de Comunicación organizacional • Falta de plan de desarrollo profesional planificado • Falta de medios de financiación para los clientes
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desembarco de low cost en el país • Innovaciones tecnológicas • Nuevos canales de publicidad a través de redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn) • Crecimiento del turismo nacional 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia de manera online • Nuevo impuesto País • Baja de la demanda por Pandemia

(Fuente: Elaboración propia, 2020)

Dentro de las fortalezas de LOZADA VIAJES encontramos al equipo humano que lo integra y que cuida a la sociedad donde está inserta, su red de franquicias es la que le dio la oportunidad de expandirse hacia otras provincias. Su extensa cartera de productos (paquetes, vuelos, hoteles, traslado, excursiones, espectáculos, circuitos turísticos hacen que pueda competir de una manera más amplia en el sector, las políticas de calidad con normas ISO9001, es una de las fortalezas más

importantes, ya que dichas normas ordenan a la organización en todas las áreas de la empresa y le generan procesos más seguros y eficientes. Su identidad corporativa se basa en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera y administrativa. Es esencial atender las debilidades para poder encontrarse en un crecimiento y mejora constante; de urgente solución la organización debería resolver la carencia de comunicación organizacional y de plan de desarrollo profesional planificado, para continuar con el resto de las debilidades. Existen amenazas del entorno a la empresa y principalmente son sus competidores junto con la situación de inestabilidad económica en el sector turístico en el país por la pandemia que se está atravesando y, a su vez, la aplicación del 30% de impuesto sobre la compra y gastos en dólares. En relación a las oportunidades, una de ellas es el desembarco de empresas low cost en la Argentina y que resulta una opción favorable para utilizarlas ya que en tiempos de crisis, las aerolíneas low cost son resilientes por tener una estructura de costos muy eficientes; por otro lado, las innovaciones tecnológicas que se han desarrollado en los últimos años son una gran oportunidad para lograr la omnicanalidad. Los nuevos canales de comunicación, a través de redes sociales son una oportunidad para captar nuevos clientes. En lo que refiere al crecimiento del turismo nacional, es una oportunidad para crear paquetes turísticos dentro del territorio nacional debido la pandemia mundial que se atraviesa. Desde la visión de Recursos Humanos se aprecia que el capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización, experiencias exitosas han puesto de manifiesto que una buena comunicación interna moviliza, motiva y compromete a las personas en la consecución de objetivos. Por otra parte considero que en el campo del liderazgo no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona que ha alcanzado el equilibrio interior y el autocontrol que tendrá la apertura necesaria para empatizar, establecer relaciones sociales positivas y crear ambientes emocionalmente inteligentes alrededor de la organización. Estas son las habilidades que hacen especial a un líder coach. El coaching se presenta junto con el feedback, como las estrategias adecuadas para iniciar el proceso de cambio desde la alta dirección.

MARCO TEORICO

En este reporte de caso, habiendo tomado como eje central la comunicación interna y el liderazgo coach se hace necesario definir los conceptos de comunicación organizacional, el liderazgo, y el valor de los líderes coach.

Comunicación organizacional:

Según Chiavenato (2009) toda organización funciona con base en procesos de comunicación, y su dinámica puede ocurrir cuando la misma se encarga que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Lograr que todos los integrantes estén conectados desarrollando una comunicación interna eficaz implicará un apoyo a la estructura de la organización, la armonía en las acciones de la empresa va a estar estrechamente relacionado con la actitud que toman sus colaboradores, que deberán adaptarse a un mercado exigente, que evoluciona constantemente.

Según Capriotti (2006) La organización es un ser vivo que evoluciona y cambia, tiene un "cuerpo", una historia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio. El reconocimiento de esta situación ha hecho que la organización tenga necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración social con el entorno. Se puede inferir, que la organización emite mensajes a su interior y exterior para relacionarse con distintos interlocutores, por ejemplos empleados, proveedores, clientes, por lo que no se puede pensar una organización sin alguno de esos interlocutores, ya que forman parte de su entorno.

Liderazgo:

Dentro de las organizaciones se forman equipos de trabajo, cada uno de ellos cuenta con un líder que se encarga de actuar sobre las necesidades del equipo, el entorno y en función del objetivo

que se le ha planteado, se debe asegurar que todos los miembros del equipo coordinen sus acciones para asegurar la eficiencia y eficacia para cumplimentar el objetivo.

El liderazgo según Robbins y Judge (2009) es una aptitud que poseen las personas para influenciar a un grupo con el objetivo de lograr metas preestablecidas, la fuente de dicha influencia es la autoridad con la que viene aparejado un puesto jerárquico. Aun así en muchas organizaciones hay personas que son líderes y no ocupan un puesto jerárquico como así también personas en puestos jerárquicos que no son líderes. Existen diversos tipos de liderazgo, en este caso se centrará la atención sobre el líder coach.

Los líderes de hoy en día deben ser capaces de impulsar el cambio, aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, y lograr la cooperación de todo el equipo a su cargo. En este contexto, se origina la técnica del coaching.

Líder coach:

Según Sir Jhon Whitmore (2010) el coaching es inteligencia emocional puesta en práctica y requiere que el líder demuestre cualidades más elevadas: empatía, integridad y equilibrio. El líder coach tiene como tarea conseguir que el trabajo se haga y desarrollar las capacidades del personal.

Lidia Muradep (2012) el coach colabora para que las personas sean un observador distinto, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser, de enfrentarse con el mundo. El cambio de postura de las personas al ser observadores es lo que permitirá que pequeñas acciones hagan cambios rotundos.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, el coaching es considerado como un estilo de dirección, de herramienta y técnicas propias para el desarrollo de las competencias individuales para lograr la productividad en el trabajo. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

Habiendo desarrollado los principales conceptos, tales como Comunicación Organizacional, Liderazgo, Líder Coach se puede interrelacionar los conceptos ya que gracias al líder es posible propagar la cultura de la organización, los valores, las normatividades, los comportamientos y los principios del entorno, reconocer necesidades del equipo y ofrecer un ambiente seguro y de confianza para satisfacerlas mediante técnicas de comunicación y desarrollo social, para identificar qué estrategias comunicativas, lingüísticas e interpersonales se deben aplicar para poder influenciar en un grupo o equipo de personas, ya sea desde un plano colectivo o individual y a la vez el equipo prospere tanto en lo personal como en lo profesional. Utilizando herramientas del coaching, el líder tendrá habilidades de escucha y habilidades al preguntar creando un ambiente de curiosidad buscando activamente entender de una manera compasiva y efectiva a sus colaboradores con el fin de crear cambios y transformación.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Luego del relevamiento de las herramientas diagnósticas se puede apreciar que existen escasos mecanismos de comunicación interna desde la casa central hacia las franquicias lo que genera obstáculos en la circulación de la información, e impide coordinación en las acciones de las áreas y de sus colaboradores, lo que dificulta lograr uno de sus objetivos que es conquistar la excelencia. A su vez, la capacitación virtual mediante el campus Lozada es ineficiente ante la falta de un plan de desarrollo profesional planificado que afecta directamente a sus colaboradores porque no permite su crecimiento personal ni profesional, lo que es de vital importancia ya que el equipo resulta una parte esencial del espíritu LOZADA .

La comunicación es uno de los ejes centrales para una empresa ya que de esta se derivan bases fundamentales como es la cultura empresarial, la imagen de la empresa, la reputación y la marca de la misma. La implementación de un plan de comunicación interna generará beneficios tangibles en las utilidades de la empresa. La fundamentación de líderes coach se debe a que son capaces de impulsar el cambio, aprender de los errores, escuchar y respetar a los demás, y lograr la cooperación de todo el equipo a su cargo, usando diferentes herramientas que los mantenga informados, integrados, y motivados para contribuir con su trabajo la superación de obstáculos, personales y circunstanciales, y al logro de los objetivos organizacionales. Otra de las funciones del líder coach va a ser detectar las necesidades de capacitación y desarrollo la cual es de suma importancia que es la fuente de información para la creación del plan y nos orientan en la toma de decisiones a la hora de capacitar.

Conclusión diagnóstica:

Teniendo en cuenta lo expuesto, es fundamental concluir en que debe ser atendida la necesidad de implementación de un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach, ya que la empresa se verá favorecida y será la solución a las dificultades que transita, y además contribuirá al crecimiento personal y profesional de cada uno de los miembros que la componen lo que nutrirá y fortalecerá al Espíritu Lozada, potenciando la productividad, la motivación y el clima laboral.

En este caso la empresa, LOZADA VIAJES posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto tendrá doble efecto ya que evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen y los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos

a la empresa, y asegurarse de que todo el equipo conozca bien las oportunidades que le presenta la organización a cada uno de sus integrantes. Cuando la Dirección muestra interés por el desarrollo del personal de la empresa resulta muy factible que los mandos medios imiten esa actitud y procedan a aplicarla también. Es importante destacar que el feedback es de mucha importancia para ir señalando la ruta de cada uno de los integrantes.

PLAN DE IMPLEMENTACION

A) Objetivos

Objetivo General: Realizar un plan de implementación vinculado a la comunicación interna y liderazgo coach para la empresa LOZADA VIAJES con el fin de mejorar la coordinación de

los colaboradores y sus franquicias para favorecer la adecuación a los cambios del entorno así aumentar la productividad de la empresa de sus ganancias netas en un 5%.

Objetivos Específicos:

- 1) Capacitar a todo el personal de la casa central en herramientas comunicacionales.
- 2) Implementar el liderazgo coach a través de capacitación al nivel gerencial para coordinar las acciones interdepartamentales.
- 3) Capacitar en materia de liderazgo coach y comunicación a los mandos medios para coordinar las acciones en cada departamento.

Alcance

El plan de comunicación basado en el liderazgo coach está planificado para ser desarrollado en el plazo de 12 meses, comenzando en octubre del año 2020 a septiembre de 2021. El mismo se desarrollará en la Ciudad de Córdoba Capital ya que la empresa LOZADA VIAJES tiene allí su sede central, haciéndose extensivo a cada una de las franquicias.

1) Capacitar a todo el personal en herramientas comunicacionales:

La comunicación es la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización por ello una de las medidas que se puede tomar por parte de la empresa para potenciar la comunicación interna es la utilización de reuniones, intranet, etc. Estas herramientas nos permiten crear un portal que reúna características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y fortalecer la comunicación.

La implementación de reuniones en la casa central las cuales se deberá programar con la frecuencia de una vez por mes en los que serán partícipes el nivel gerencial y los encargados de cada departamento. La directora ejecutiva y financiera deberán fijar las prioridades a tratar en dichas reuniones, además de aceptarse temas propuestos por los trabajadores realizadas mediante buzón de sugerencias ubicados cada departamento.

El cronograma de reuniones debe completarse cada 2 meses y ser enviado a todos aquellos involucrados, el responsable de dicha actividad será quien se desempeña en el puesto de gestión de recursos humanos en conjunto con el área de marketing y comunicación, bajo la supervisión de la Directora Financiera, que deberá aprobar las fechas propuestas y brindarle los posibles temas a tratar.

Otro instrumento que complementa el anterior es la publicación del resultado de las reuniones en la intranet Mi Casa Lozada en los cuales los socios y colaboradores podrán ser parte de los temas tratados. Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información (la comunicación ascendente adquiere protagonismo), ayudando a superar barreras de espacio y tiempo.

- Actividad 1: Cronograma de reuniones el cual estará a cargo de la Responsable de gestión de RRHH, bajo la supervisión de la Directora Financiera, los recursos físicos que utilizará son una computadora con conexión a internet. (ver anexo 1).
- Actividad 2: Reuniones mensuales las cuales estarán a cargo de los gerentes y encargados de cada área, bajo la supervisión de la Directora Ejecutiva y Directora Financiera se realizarán en la sala de reuniones de la empresa o en su defecto vía plataforma de zoom, y se necesitaran insumos de librería para los participantes, computadora con conexión a internet.
- Actividad 3: Confección de datos relevantes de las reuniones para publicación en la Intranet Mi casa Lozada la cual estará a cargo de la responsable de RRHH, bajo la supervisión del responsable de BrandMarketing, los recursos que utilizará son una computadora con conexión a internet, el resumen de la reunión para su posterior comunicación. (ver anexo 2)
- Actividad 4: Taller de comunicación en tiempos de crisis a través de la plataforma de capacitarte, la inscripción estará a cargo de la responsable de gestión de RRHH, los recursos que necesitará el personal es computadora con conexión a internet. (ver anexo 3)

2) Implementar el liderazgo coach a nivel gerencial con el fin de coordinar las acciones interdepartamentales:

Como fue desarrollado en el marco teórico un coach debe ejercer las funciones o roles de entrenador para guiar a sus empleados, al mismo tiempo ser consejero, prestándole la ayuda necesaria para que se fortalezcan y por último, ser corrector para así corregir el desempeño inadecuado. En el caso de los gerentes las características predominantes en el coach serían: la capacidad de conocerse a sí mismo (fortalezas y debilidades), para enmarcar el rumbo a seguir, logrando inspirar a sus empleados para el logro de los objetivos, siendo necesario para ello utilizar el proceso de feedback, y planificar de manera flexible ante los cambios del entorno, creando un clima de confianza y no rendirse ante la adversidad. En síntesis, la capacitación que se plantea a los gerentes es con el fin de lograr que sea un entrenador que guía y orienta. Al mismo tiempo proporciona al empleado la ayuda necesaria, realizando las correcciones necesarias para garantizar el éxito en la organización.

En esta instancia del plan de implementación estará basada en un programa de capacitación para el nivel gerencial, es decir Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente Calidad y Desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera y Gerente Administrativa. Este programa de capacitación tiene como objetivo que los gerentes adquieran estrategias que le permitan mejorar su efectividad en la comunicación con los otros, logren competencias y habilidades que le permitan intervenir en sus estados de ánimo y sus emociones optimizando el potencial de su inteligencia emocional, aprendan a diseñar su propia visión del futuro generando contextos que permitan el logro de sus objetivos personales y laborales. Se realizará en la Escuela Internacional de Coaching Ontológico, bajo la modalidad online con una duración de 8 meses. (Ver anexo 4)

3) Capacitar en materia de liderazgo coach y comunicación a los mandos medios para coordinar las acciones en cada departamento:

Debido al desafío que enfrenta el nuevo liderazgo frente a los cambios en el mundo económico y financiero, y con la responsabilidad de asegurar la permanencia de la empresa es que se deben promover sensibles cambios y asegurar en ellos la sustentabilidad en el tiempo para lo cual hay

que proponer estrategias eficaces de cambio que permitan conformar grupos y equipos de trabajo cohesionados y altamente comprometidos con esos procesos de cambio, desarrollando competencias y a la vez modificando actitudes a fin de establecer sistemas de creencias y valores diferentes que propongan lograr cambios en el hacer y en el pensar de las organizaciones.

Es clave para el desarrollo del plan de comunicación interna, la elaboración de un programa de capacitación para los mandos medios de la empresa, es decir para quienes ocupan los puestos de responsables en el área de: gestión del desarrollo, diseño gráfico, responsable de brand marketing, gestión de rrhh, implementación de back office lozada. El mismo está previsto para ser desarrollado a lo largo de diez meses, en el plazo de 20 encuentros, en la sala de reuniones de la empresa o en su defecto vía zoom, con una duración de 4 horas cada una. Los módulos a tratar son: Liderazgo y Motivación, Delegación efectiva, Comunicación, Trabajo en Equipo, Resolución de conflictos, Negociación, PNL aplicada al liderazgo, Relevamiento y diagnóstico, Administración eficaz del tiempo, Reuniones Efectivas. (Ver anexo 5)

Con el objetivo de exponer el tiempo de dedicación previsto para el desarrollo del plan de implementación y sus actividades fundamentales, se presenta un diagrama de Gantt, herramienta que nos permite apreciar un posible comienzo en el mes de octubre del año 2020 con su finalización en el mes de septiembre del año 2021.

Ilustración 1, Diagrama de Gantt

	1 MES	2 MESES	3 MESES	4 MESES	5 MESES	6 MESES	7 MESES	8 MESES	9 MESES	10 MESES	11 MESES	12 MESES
1	CRONOGRAMA DE REUNIONES											
2	REUNIONES											
3	PUBLICACION INTRANET											
4	TALLER DE COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS											
5	CAPACITACION NIVEL GERENCIAL											
6	CAPACITACION MANDOS MEDIOS											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">TOTAL DEL PROCESO: 12 MESES</div>												

(Fuente: Elaboración propia, 2020)

Evaluación del impacto de la Implementación:

Ilustración 2, Presupuesto

PLAN DE IMPLEMENTACION		
TALLER COMUNICACIÓN EFECTIVA EN TIEMPOS DE CRISIS	2500*25	\$ 62.500
CAPACITACION LIDER COACH NIVEL GERENCIAL	42900*6	\$ 257.400
CAPACITACION COACHING Y COMUNICACIÓN MANDOS MEDIOS	14340*5	\$ 71.700
PROFESIONAL DE RRHH EXTERNO		\$ 83.766
INSUMOS DE LIBRERÍA		\$ 5.500
TOTAL		\$ 480.866

(Fuente: Elaboración Propia, 2020)

Resulta fundamental realizar el retorno de inversión para medir de manera cuantificable la aplicación del plan de comunicación y líder coach en la empresa Lozada Viajes. Este retorno de

inversión es una herramienta que comparará el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

En la Ilustración N° 2, se puede observar que la inversión a realizar para la implementación es de \$480.866. Teniendo en cuenta que el resultado neto del año 2018 es de \$ 22.792.452,07. (Ver anexo 6), se hace el cálculo de la inflación del año 2019, y la inflación del año 2020 presentado en la siguiente ilustración:

Ilustración 3, Datos

GANANCIA NETA AL 31/12/2018	\$ 22.792.452,07
INFLACION 2019 53%	\$ 12.079.999,60
INFLACION 2020 12%	\$ 2.735.094,24
GANANCIA NETA ACTUALIZADA POR INFLACION	\$ 37.607.545,91
GANANCIA A OBTENER (5%)	\$ 1.880.377,29

(Elaboración Propia, 2020)

Teniendo en cuenta los datos se procede a realizar el cálculo del ROI:

$$\frac{\text{BENEFICIO DE LA PROPUESTA} - \text{COSTO DE LA PROPUESTA}}{\text{COSTO DE LA PROPUESTA}} \times 100 = \text{ROI}$$

$$\frac{1.880.377,29 - 480.866}{480.866} \times 100 = 291,03$$

El porcentaje obtenido nos infiere la eficacia que tendrá el plan de implementación, es decir que los resultados alcanzados nos permiten comprender que mediante las inversiones realizadas por la organización esta tendrá una rentabilidad de un 291%, o sea que cada \$100 invertidos la empresa recuperará \$291.

CONCLUSIONES

Como cierre y término del presente trabajo de grado es importante remarcar que fue de gran interés y muy satisfactorio ya que permitió integrar los conocimientos de las diversas materias estudiadas durante la carrera, pudiendo relacionar los diversos conceptos.

Se detectó cual era la necesidad principal y se propuso un plan de implementación ajustado a las necesidades de la organización, y en qué condiciones se debe desarrollar para que la misma sea exitosa.

Es posible crear un plan de comunicación interna basado en el liderazgo coach personalizado para LOZADA VIAJES que le permita aumentar su productividad y mejorar la coordinación de acciones entre los colaboradores, apoyándose en relaciones interpersonales más fluidas. Debido a que hay innumerables estudios e investigaciones que abordan la comunicación organizacional, así como teorías desarrolladas para optimizar la gestión en dicha área se puede concluir en la posibilidad de implementación en esta empresa.

Para toda empresa en tiempos actuales el proceso de comunicación es un agente importante ya que este le permitirá formarse como un agente sólido lo que le dará una ventaja en el mercado competitivo. Las empresas poco a poco han ido entendiendo la importancia de la comunicación es por eso que esta área ha ido ganando espacio en cada una de las empresas provocando que esté incluida en toda estrategia empresarial.

La contribución que dio este reporte de caso, está detallado en el retorno de inversión que obtuvo mediante las capacitaciones que fueron desarrolladas dando por resultado un 291% de rentabilidad.

Recomendaciones:

Se recomienda generar planes de capacitación fundadas en la detección de necesidades, ya que en la actualidad y con un entorno tan cambiante la organización debe desarrollar en los colaboradores nuevas habilidades para que logren objetivos concretos y tangibles.

Conforme a las debilidades que presenta la organización se recomienda un plan de desarrollo profesional planificado, ya que cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y que trabajen activamente

por obtenerlas, lo que a su vez puede motivarlos a progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades, elevando el nivel de los empleados de la organización en cuanto a sus competencias, y dando así al departamento de recursos humanos candidatos más calificados y mejor motivados para atender las vacantes que se presenten.

Todo lo mencionado a su vez fomentará un clima laboral óptimo basándose en la flexibilización y humanización de la gestión de los recursos humanos.

El plan de desarrollo profesional consigue aumentar la ambición, el compromiso y la productividad del trabajador ya que, al establecer metas específicas, que se pueden cumplir a corto plazo, el trabajador ve aumentada su motivación y su autoestima y se fomenta el reconocimiento por el trabajo realizado por parte de la empresa y del propio empleado.

Así, como consecuencia del aumento del rendimiento del empleado, se ve aumentada la productividad empresarial. Es muy importante para una organización que cree una identidad corporativa ya que esta es el conjunto de características que representan a la empresa, y que a sus estas dan paso a la formación de la imagen de la compañía, como LOZADA VIAJES tiene como fortaleza la Identidad Corporativa, se recomienda trabajar aún más en el seguimiento de las franquicias para que esa debilidad pueda convertirse en fortaleza y con ello poder adaptarse a los cambios en el entorno mejorando los planes de financiación al cliente y reinventándose respecto a los destinos que ofrece apuntando a la promoción de paquetes turísticos nacionales con el fin de mejorar la oferta aprovechando al máximo las maravillas que hay en el país y fomentando el turismo nacional para atraer nuevos clientes.

Referencias:

- Canvas (2020). siglo21.instructure.com. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de siglo21.instructure.com: <https://siglo21.instructure.com/courses/7647/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- Capriotti, Paul, (1992) La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada, El Ateneo, Barcelona, versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>.
- Diario Clarín (2020), https://www.clarin.com/mundo/coronavirus-economia-fmi-ano-mundo-sufrira-peor-caida-gran-depresion_0_epSfwzkgT.html
- Gil, Francisco, & Alcover, Carlos María, & Rico, Ramón, & Sanchez-Manzanares, Miriam (2011), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77817210005>.
- Idalberto Chiavenato (2009), <https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Lidia Muradep (2012), Coaching para la transformación personal. Granica
- Ley de Seguridad Social y Reactivación Productiva(2020), <http://servicios.infoleg.gob.ar/>
- Marlene Marchiori (2011), <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Ministerio de Turismo y Deportes (2020), <https://www.argentina.gob.ar/> , <https://www.argentina.gob.ar/noticias/por-el-coronavirus-las-agencias-de-viaje-podran-atender-al-publico-digitalmente>
- Naciones Unidas (2015), <https://www.onu.org.ar/agenda-post-2015/>, <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/foro-paises-america-latina-caribe-desarrollo-sostenible-seguimiento-regional-la-agenda-2030>
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: Ediciones Pearson educación.
- Rodrigo Agustín Tabera Sangoy (2019), <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>
- Sir Jhon Whitmore (2010). Coaching. Ediciones Paidós.

ANEXOS

Anexo 1:

Desarrollo y modificación del cronograma de reuniones:

- Temas a tratar
- Participantes
- Tiempo de duración
- Conclusiones

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
FECHA	05-oct	02-nov	07-dic	04-ene	01-feb	01-mar	05-abr	03-may	07-jun	05-jul	02-ago	06-sep
HORA	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS	10:00HS
TEMAS	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion	A definir por Direccion
INVOLUCRADOS	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa	Directora Ejecutiva, Gerente Comercial, Gerente de calidad y desarrollo, Gerente de Productos Propios, Directora Financiera, Gerente Administrativa

Anexo 2:

- Incorporar datos de la reunión efectuada en la casa central, suministrando contenido relevante a los intereses de los empleados; y de las franquicias.

Anexo 3:

Taller de Comunicación Efectiva en Tiempos de Crisis

INTRODUCCIÓN

La convivencia y el confinamiento temporal, nos desafían a conectar con nuestros deseos más profundos y escucharnos. A la vez que nos toca también a partir de la construcción que he hecho de mi vida, y los resultados que tengo hoy a la vista, tomar el timón, asumir el protagonismo y cambiar los resultados que no me gustan.

Como seres sociales, nos construimos a través de la relación con el otro y evolucionamos a través de la coordinación de acciones con los demás. Es por ello, que la comunicación es clave para nuestro desarrollo en la vida. En esta jornada, veremos cómo mejorar la relación con uno mismo y con los demás a través de la comunicación.

DESTINATARIOS

Todo el personal de la casa central con el fin de adentrarse en procesos personales de transformación, asumiendo el protagonismo en la resolución de los desafíos que la vida les propone.

CONTENIDOS

- El observador y la existencia de multiversos.
- Componentes esenciales de la comunicación.
- El lenguaje como generador de realidades.
- Introducción a los actos lingüísticos del lenguaje.
- La escucha efectiva y legitimadora del otro.
- Círculo de la promesa y reclamos efectivos.
- El amor como valor y la construcción de un nuevo mundo.

TIEMPO DE DURACION: 1mes **MODALIDAD:** Online

COSTO

\$2500 por persona

Escuela Internacional de Coaching Profesional – Carrera de Coaching a Distancia

ETAPA 1:

- **CERTIFICACION:** Curso de Coaching Ontológico para el Desarrollo Personal.
- Aprendizaje de todos los conceptos teóricos del Coaching Ontológico + trabajo sobre el Proceso Personal del alumno.
- Cursada enteramente virtual de 4 meses de duración.
- Una conferencia semanal de una hora en vivo con el coach (disponible después para descargar).
- Campus virtual y Video-clases online disponibles las 24 horas.
- 22 Módulos de lectura excelentes.
- Ejercicios de aplicación de los conceptos en tu vida con feedback del coach.
- Conferencia semanal en vivo: Puedes participar desde tu celular o tu computadora. Consúltanos la hora de tu país. (las clases quedan grabadas y puedes verlas online o descargarlas a las 48 horas)

ETAPA 2:

- **CERTIFICACIÓN:** CERTIFICADO de Coach Ontológico Profesional con ACREDITACIÓN INTERNACIONAL.
- Certificación avalada por AEAPRO Asociación Euro Americana de Profesionales en Ciencias Humanas y Sociales, Coaching & Counseling. Esta acreditación tiene validez en más de 120 países.*
- Para realizar esta etapa es necesario haber realizado la etapa 1 o el diplomado en nuestra escuela o curso similar.
- Esta etapa de la Formación incluye:
 - Cursada enteramente virtual de 4 meses de duración.
 - Aprendizaje de la práctica profesional y Mentoring de la Práctica Profesional de cada alumno.
 - Una conferencia quincenal de una hora en vivo con el coach (disponible después para descargar).
 - Mentoring personalizado del coach a cada alumno.
 - Biblioteca completa de libros de Coaching para descargar al finalizar la certificación

Certificación Final de la Modalidad C

El alumno obtiene la “Certificación de Coach Ontológico Profesional” Otorgada por la Escuela Internacional de Coaching Profesional con el aval de la Asociación Euro Americana de Profesionales en Ciencias Humanas y Sociales, Coaching & Counseling y por Cocrear Argentina. Importante: Si en tu país, la certificación que tiene más validez es la de Diplomado o Diplomatura, nos avisas al finalizar la cursada y te otorgamos, sin costo, una certificación adicional con esa titulación.

Pago de las dos etapas Juntas: 1 pago de \$27.900 + la certificación \$15.000 (hasta 90 días después de finalizar la cursada)

Anexo 5:

Programa Ejecutivo Mandos Medios: Gestión Eficiente de Equipos de Trabajo

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren cada vez más de un equipo de trabajo que les permita diferenciarse. Por este motivo, desarrollar y conducir en forma eficiente al personal se volvió para las organizaciones un elemento sustancial para lograr que su capital humano sea hoy una ventaja competitiva en el mercado.

DESTINATARIOS

El presente Programa Ejecutivo para Mandos Medios está orientado a profesionales y alumnos relacionados con el desarrollo de los RRHH, así como también, mandos medios y superiores de organizaciones privadas o públicas con o sin fines de lucro y a todas aquellas personas que estén a cargo de grupos y equipos de trabajo o aspiran a ejercer posiciones de liderazgo.

Todos los Alumnos deberán tener el 75% de asistencia al curso para recibir el Certificado de realización del mismo.

METODOLOGÍA DEL CURSO

El programa tendrá un énfasis práctico, presentando los contenidos por medio de ejercicios individuales y grupales a través de una metodología vivencial que permita exponer situaciones propias que los participantes traigan al curso.

OBJETIVOS DEL CURSO

El Programa Ejecutivo para Mandos Medios tiene como objetivos:

- Brindar herramientas efectivas y conceptos claves, que permitan lograr y desarrollar un equipo de trabajo eficiente, comprometido y dispuesto;
- Desarrollar, en base a las experiencias previas de los asistentes, sus capacidades de diagnóstico y ejercicio de liderazgo de procesos organizacionales.

CONTENIDOS

1-Liderazgo y Motivación

Qué es un Líder - Tipos de Liderazgos

Rol del líder

Cómo Motivar al personal

Generación de compromiso de los integrantes

Curva De Motivación

Liderazgo Situacional / Modelo De Hersey - Blanchard

2-Delegación efectiva

La delegación: alcances y operatividad
Tipos de delegación
Delegación Eficaz: Modelo Smart
Responsabilidad de las funciones del personal a cargo
Claridad en las metas y objetivos
Organización de las Tareas.

3-Comunicación

Pautas de comunicación eficaz
Proceso comunicacional en el equipo
Pedidos Efectivos
El Feed back como herramienta de comunicación
Escucha efectiva.

4-Trabajo en Equipo

Diferencia entre grupo y equipo
¿Es necesario trabajar en equipo?
Equipos de alto rendimiento
Estilos de interacción interpersonal
Mapa Conceptual de Trabajo en equipo

5-Resolución de conflictos

Diferencia entre conflicto y problema
El conflicto. Surgimiento y proceso
El valor del Conflicto: ¿Positivo o negativo?
Técnicas para la resolución de conflictos
El conflicto como barrera y como oportunidad

6-Negociación

Conceptos y modelos
Tipos de negociación
Estilos negociación
Negociación MAAN: el método Harvard
Las Objeciones
La legitimidad
Casos difíciles en la negociación.

7-PNL aplicada al liderazgo

¿Qué es la Programación Neurolingüística?
Metamodelos del Lenguaje aplicados al mundo laboral
Sistemas Vak, Comprender mejor la comunicación de los colaboradores
Herramientas para comunicar, orientar y motivar

Aplicar las Herramientas de PNL para un liderazgo efectivo.

8-Relevamiento y diagnóstico

Herramientas de relevamiento de información organizacional

Principios de coach para entrevistas

Entrevistas de Relevamiento

Matriz de Análisis DRAFPO

Diagnóstico situacional.

9-Administración eficaz del tiempo

Administración del “tiempo” en la gestión

Administración eficiente del tiempo: interrupciones, autogestión y relación con colaboradores

Organización de la agenda personal y grupal

Lo urgente y lo importante: relación, diferencias y complementación

Organización de Tareas.

10-Reuniones Efectivas

Diseño y planificación de reuniones efectivas

Componentes de la reunión eficaz

Dirigir reuniones efectivas

Técnicas para conversaciones difíciles con colaboradores

Seguimiento de la reunión

La búsqueda del acuerdo consensuado.

El Programa Ejecutivo de Mandos Medios: Gestión Eficiente de Equipos de Trabajo tiene una duración total de 10 meses. Costo \$14340. Cronograma: 1 modulo por mes, con 2 reuniones vía zoom de 4 horas cada una. Cada Módulo del Programa tendrá actividades vivenciales y experienciales sobre lo visto en clase.

Anexo 6:



LOZADA VIAJES
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	12.656.000,00	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	28.786.172,98	25.844.737,23	23.153.472,15
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		72.353.123,28	59.577.098,61	45.433.694,76
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18

TOTAL ACTIVO		120.937.962,60	86.782.401,32	73.829.263,94
---------------------	--	-----------------------	----------------------	----------------------

ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Alojamientos		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		248.815.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		81.542.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		62.289.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		14.239.286,11	10.501.650,21	11.992.319,85

PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	7	38.697.838,42	28.788.431,25	25.060.772,21
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	0,00	0,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	6.868,00	0,00	0,00
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		38.704.706,42	28.788.431,25	26.336.944,09
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	0,00	0,00
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		10.000.000,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO		48.704.706,42	28.788.431,25	26.336.944,09
PATRIMONIO NETO	12	72.233.256,18	57.993.970,06	47.492.319,85
PN + P		120.937.962,60	86.782.401,32	73.829.263,94

0,00 0,00 0,00