



Universidad siglo 21

Trabajo final de grado

“Planificación Estratégica del capital humano de la empresa Lozada Viajes como ventaja competitiva”

Alumno: Daniela Mariana Zini

DNI: 32473142

Legajo: VADM14448

Licenciatura en administración de empresas

Córdoba, 2019.

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación se aplica en la empresa Lozada Viajes, una sociedad con la mayor red de franquicias a nivel país en el rubro del turismo. La finalidad del mismo es optimizar el capital humano mediante la planificación estratégica para continuar e incrementar el crecimiento de la compañía, donde además la ayudara a diferenciarse de sus competidores.

Lozada Viajes se encuentra en un entorno de cambio contante, que la obliga a mutar para avanzar y poder adaptarse a nuevas formas de trabajo, e introducir mejoras en su gestión, actualmente lo usual es innovar en aspectos más tecnológicos, sin dedicarle mucha importancia al personal.

A lo largo del desarrollo del trabajo, se utilizará un instrumento de la administración llamado Planificación estratégica, que buscará ventajas competitivas de la organización que le permitirán desarrollarse en el mediano plazo (1 a 2 años), todo en función de la Misión y sus objetivos. Donde comenzará con un análisis del entorno de la empresa, así como también un análisis interno de la misma, que fundamentan la importancia de la implementación de esta oportunidad mejora.

Palabras Claves: Planificación Estratégica – Capital Humano – Crecimiento – Diferenciación.

Abstract

The following research document was carried out at Lozada Viajes, a company with the largest network of franchises in the country in the field of tourism. The purpose of this is to optimize human capital through strategic planning to increase company's growth while enabling it to differentiate itself from its competitors.

Lozada Viajes is in an environment of constant change, which forces it to evolve in order to adapt to the market. Their current focus is in innovations related to the technology they use, without devoting much importance to the human aspect.

Throughout the development of the work, an instrument of the administration called Strategic Planning will be used, which will look for competitive advantages of the organization that will allow it to develop in the medium term (1 to 2 years), all depending on the Mission and its objectives . Where will start with an analysis of the environment of the company, as well as an internal analysis of it, which substantiate the importance of the implementation of this opportunity improves.

Key Words: Strategic Planning - Human capital – Increase - Differentiation

Índice

Resumen	2
<i>Palabras Claves</i>	2
Abstract	2
<i>Key Words</i>	2
1. Introducción.	5
2. Análisis de Situación	8
2.1 Análisis del Contexto Pestel.....	9
Factores Políticos:.....	9
Factores Económicos	11
Factores Sociales.....	11
Factores Tecnológicos.....	12
Factores Ambientales.....	13
Factores Legales	13
3.1 Cinco fuerzas de Porter.....	14
Rivalidad entre competidores:	14
Amenaza de potenciales competidores:	15
Poder de negociación de los proveedores:	15
Poder de negociación de los clientes:	16
Amenaza de productos sustitutos:.....	16
Análisis interno:	17
Cadena de Valor:	17
Actividades primarias:.....	17
<input type="checkbox"/> Logística de entrada:	17
<input type="checkbox"/> Operaciones:.....	18
<input type="checkbox"/> Logística de salida:	18
<input type="checkbox"/> Marketing y ventas:	18
<input type="checkbox"/> Servicios:.....	18
Actividades secundarias:	19
<input type="checkbox"/> Infraestructura de la empresa:	19
<input type="checkbox"/> Gestión de Recursos Humanos:.....	19
<input type="checkbox"/> Desarrollo de Tecnología:	19
<input type="checkbox"/> Compras:	20
2.2 Diagnostico Organizacional - Matriz FODA.....	20
4. Marco teórico	23

5. Diagnóstico y Discusión	27
6. Propuesta	29
6.1 <i>Objetivo General:</i>	29
6.2 <i>Objetivos específicos:</i>	29
6.3 <i>Metas:</i>	29
6.4 <i>Alcance:</i>	29
6.5 <i>Recursos</i>	30
6.6 <i>Acciones a desarrollar</i>	32
6.7 <i>Diagrama de Gantt</i>	35
6.8 <i>Evaluación del impacto</i>	36
7. Conclusiones:	38
8. Recomendaciones	40
9. Bibliografía	41
10. Anexos	45
Anexo 1 - Descripción de Puesto	45
Anexo 2 - Legajo Personal de Capacitación / Desempeño.....	46
Anexo 4 - Planilla De Asistencia	48
Anexo 5 - Evaluación de desempeño	49
Anexo 6 - Encuesta de clima Organizacional	52

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 Cadena de valor Lozada Viajes	17
---------------------------------------------------	----

Índice de Tablas:

Tabla 1- Diagnostico Organizacional - FODA.....	20
Tabla 2 Diagrama de Gantt	36
Tabla 3 - Anexo 3 - Check list Entrevista de Selección de Personal	47
Tabla 4 – Anexo 4 - Planilla De Asistencia	48
Tabla 5 – Anexo 4 - Observaciones.....	48
Tabla 6 - Anexo 5 - Evaluación de desempeño	49
Tabla 7 - Anexo 6 - Encuesta de clima Organizacional.....	52

1. Introducción.

El desarrollo de este Trabajo Final de Graduación se fundamenta en la Planificación estratégica del Capital humano de Lozada Viajes como ventaja competitiva, este proyecto es una oportunidad de mejora para la compañía y sus representantes, donde se tomarán las opciones que actualmente direcciona la empresa hacia el personal, optimizando los mismos y cumpliendo con la premisa de mejora continua, sus políticas y valores, resultando en la potencialidad de la ventaja competitiva que posee, por sobre sus rivales.

La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la administración como de la gerencia, que busca una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar las ventajas de las empresas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

El principal objetivo de todas las empresas es ser competitivo y para lograrlo necesitan implementar ciertos planes, así como una toma de decisiones oportuna, eligiendo un curso de acción y decidir por anticipado qué es lo que debe hacerse, en qué secuencia, cuándo y cómo.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

El desarrollo de personal, contribuye al crecimiento de la organización, la proyecta hacia la mejora y el cambio, y sin duda genera herramientas para el crecimiento del perfil de la gente. Toda organización moderna en la actualidad intenta alcanzar ventajas competitivas para su negocio, y actualmente se considera a los recursos humanos de la empresa como la mayor de las ventajas competitivas contando con una fuerza laboral de alta calidad.

Actualmente el mercado laboral en Argentina presenta un panorama complejo ya que hay pocas personas especializadas; el gran desafío de la empresa se convierte en retener a los talentos que tiene dentro de su estructura. Para esto la empresa moderna utiliza diferentes herramientas que le permita mantener a los empleados motivados y comprometidos con la visión, misión y objetivos organizacionales.

Es una realidad que en Argentina solo las grandes organizaciones multinacionales o de capitales extranjeros implementan este tipo de herramientas a conciencia y en forma continua y con proyección a futuro.

La planeación estratégica de los recursos humanos analizara las necesidades de la empresa y del personal e identificara las acciones para satisfacerlas para que contribuyan de la mejor manera.

La compañía Lozada Viajes tiene la idea e iniciativa de implementar este Plan de Desarrollo Profesional planificado en el cual el capital humano podrá crear, sostener y desarrollar sus talentos, logrando un beneficio para ambas partes.

Este plan favorecerá al crecimiento no solo de los empleados sino también de la firma, ya que los mismos podrán aportar sus conocimientos que cooperaran en la implementación del cumplimiento de los objetivos de largo plazo planteados: Crecimiento del Campus Lozada, Crecimiento del tour operador, Desarrollo de la Omnicanalidad y Expansión de las franquicias, esperando tener para el 2022 una nómina de 200 agencias franquiciadas o más.

Es muy importante a nivel empresarial que Lozada Viajes, que desde siempre ha valorado el capital humano, hoy pueda consolidar de manera efectiva una planificación para poder desarrollar todo el potencial de estos recursos y los beneficios que los mismos aportarían.

Teniendo en cuenta la problemática podemos encontrar investigaciones, artículos y ejemplares que apoyan la premisa que los recursos humanos son una ventaja competitiva para las empresas y que las mismas deben desarrollarlos profesionalmente para su éxito y crecimiento. Entre ellos encontramos el libro "*Capital humano como fuente de ventajas competitivas*" (Cabarcos, 2005) donde expresa teoría, reflexiones y experiencias en la importancia de la gestión que representan los recursos humanos para las empresas; el artículo "*El capital humano, otro activo de su empresa*" (Valencia Rodríguez, 2005), y el estudio "*El desarrollo profesional de los*

trabajadores como ventaja competitiva de las empresas” (Fernández Losa, 2002) que apoyan el supuesto de que las personas son un recurso muy valioso para las firmas y colaboran en la excelencia y crecimiento.

Entre las empresas que han validado la importancia del recurso humano y su desarrollo profesional en la compañía, los cuales han ayudado al éxito de las mismas, podemos nombrar a Heineken, Cepsa, Generali, Viacom y Abbvie Spain quienes no solo valoran el capital humano sino que también desarrollan continuamente sus capacidades para lograr una ventaja competitiva. (Equipos y Talento - Portal de RRHH, 2018).

2. Análisis de Situación

La Empresa Lozada Viajes comenzó como una empresa familiar en 1987 en la ciudad de Córdoba con la apertura de la primera agencia de viajes dirigida por Cecilia Trigo junto a su esposo Facundo Lozada, y años más tarde incorporándose los hijos del matrimonio en la sociedad lograron expandir la estructura de la misma e integrar en su cartera nuevos productos.

En el año 2004 la empresa se expande abriendo las primeras 3 sucursales, dos de ellas en la provincia de Córdoba y una en Buenos Aires, donde a su vez se diseñaba un plan de Franquicias de Lozada Viajes.

En su trayectoria la compañía ha logrado ser la red de franquicias más grande de Argentina encontrándose presente en 12 provincias, ha sido distinguida por entidades financieras y ha conseguido posicionarse como marca en la mente del consumidor.

La actividad de la empresa es la venta a través de distintas unidades de negocios de Vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones, y paquetes turísticos por distintos medios: telefónico, online y personalmente en sus sucursales y franquicias, contando con 80 puntos de venta en 12 provincias.

La compañía cuenta con 30 años de trayectoria y trabaja en su marca, sostenida por una visión, misión y valores, herramientas que dan una identidad y rumbo a la firma.

✓ Misión: Facilitar 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.

✓ Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

✓ Valores: Calidad, Creatividad, Calidez, Integridad, Maestría en el hacer y Relaciones Asociativas.

Su cultura se enfoca en la búsqueda de la calidad y la capacidad para trabajar junto a una gran red de emprendedores franquiciados (Lozada Viajes), brindándoles servicios de soportes en distintas áreas y capacitaciones.

La empresa cuenta con distintos tipos de clientes, en primera instancia encontramos al cliente interno, los empleados, que constituyen un instrumento fundamental para el accionar presente y futuro, y el cliente externo que se divide entre las franquicias y los consumidores finales de las experiencias de viaje.

Lozada Viajes tiene un organigrama establecido: En dirección cuenta con su presidente Juan Cruz Lozada y dos directorios compuesto por la directora ejecutiva Amelia Ferrer y la directora Financiera Gabriela Alasia. De la dirección ejecutiva dependen las siguientes áreas: Recepción, Comercial, Calidad y desarrollo, Marketing y Comunicación, productos propios (área que se divide por zonas geográficas) y cuenta con una asesoría externa; De la dirección de finanzas depende el área de administración y también cuenta con asesoría externa.

Lozada Viajes le otorga gran valor al capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo. Respecto al proceso de selección de personal se hace principalmente a través de referidos del rubro y en otras ocasiones mediante publicaciones en redes sociales o medios especializados.

Los colaboradores internos pueden acceder a una constante capacitación mediante el Campus Virtual que es propio de Lozada Viajes, además existe un sistema de comisiones e incentivos para el personal propio pero no ha podido generar un Plan de Desarrollo profesional Planificado.

La empresa certifica las normas ISO 9001, que le otorga valor y la beneficia en sus planes estratégicos gracias a su integración de procesos logrando una eficiencia y ahorro de costes, evitando ineficiencias que pueden surgir durante todo el proceso, a su vez la hace más atractiva y confiable en relación a aquellas empresas que no poseen la certificación, logrando un compromiso de los empleados, extendiendo en toda la empresa la cultura de mejora continua que finalmente se verá reflejada en la satisfacción del cliente externo e interno.

Para Lozada Viajes la sustentabilidad de la misma también se relaciona con trabajar a largo plazo, por lo que cuentan con un plan estratégico que fue formulado teniendo en cuenta un periodo de 5 a 7 años, desde el 2015 al 2020/2022 con miras al 2025. Viéndolo desde la actualidad, cuenta con objetivos estratégicos a corto y a mediano plazo.

2.1 Análisis del Contexto Pestel

Factores Políticos:

– Programa: Centros de Fortalecimiento a Emprendedores Turísticos – Empezar Turismo que tiene como objetivo desarrollar la cultura emprendedora y propiciar la concreción de

ideas y proyectos turísticos en negocios sustentables y generadores de puestos de trabajo. (Argentina.gob.ar, 2019)

- Programas de empleo nacionales como el Programa de Empleo Independiente (PIL), Programa Construir empleo, Programa de entrenamiento para el Trabajo (EPT), entre otros, promueve la inserción de trabajadores desocupados en empleos decentes y se mejoran sus competencias laborales y oportunidades de empleo a través de medidas destinadas a los grupos vulnerados por las prácticas de selección de personal. (Argentina.gob.ar, 2019)

- Programas de empleo en Córdoba Capital como el Plan primer paso (PPP), programa Por mí, programa Pila, entre otros, que benefician tanto a los trabajadores como a las empresas que toman sus servicios a través de estos planes. (Secretaria de Equidad y Promoción del Empleo, 2019)

- Créditos para inversión y compra de bienes de capital a largo plazo para las PYME

- Capacitaciones de mandos medios y gerenciales con la devolución del 100% de la inversión en el pago de impuestos nacionales. (Argentina.gob.ar, 2019)

- En febrero el Sector Público Nacional tuvo un superávit primario de \$6.726 millones, que compara con un déficit de \$20.228 millones en igual mes de 2018. Los recursos totales crecieron 48,3% en términos interanuales (i.a.), 19 puntos porcentuales (p.p.) más que los gastos primarios, los cuales tuvieron un incremento de 29,3% i.a. Por su parte, el déficit financiero -que incluye el pago de los intereses de la deuda pública- fue de \$4.906 millones, lo que significa una reducción de 82,3% i.a. respecto a los \$27.738 millones de febrero de 2018. (Argentina.gob.ar, 2019)

- El Gobierno Nacional impulsa vuelos de cabotaje más baratos, las empresas deben ofrecer pasajes por debajo de la tarifa mínima de referencia para los pasajes ida y vuelta que se compren con 30 días de anticipación en vuelos en Argentina. (Argentina.gob.ar, 2019)

- Empresarios chinos buscan invertir en el sector turístico de Argentina, uno de sus objetivos es lograr un vuelo directo que una China y Argentina, que ayudaran a potenciar y difundir los destinos naturales del país como así también la generación de empleo y desarrollo económico. (Argentina.gob.ar, 2019)

- El Gobierno nacional lanzó un paquete de medidas económicas que apunta a contener los precios y al mismo tiempo alentar el consumo. Una de las medidas para las Pyme es que se acortará el plazo en el que los comercios reciben el dinero de las ventas que hacen por tarjeta de crédito. Hoy las empresas de tarjetas de crédito pasando de 19 días hábiles de efectuada la operación a 10 días hábiles y además los bancos no les van a cobrar más comisión por recibirles el efectivo.

Factores Económicos

– "La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2018, registró una caída de 6,2% con relación al mismo período del año anterior. El PIB desestacionalizado del cuarto trimestre de 2018, con respecto al tercer trimestre de 2018, arrojó una variación de -1,2%." (INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

– En marzo el Comité de Política Monetaria del BCRA decidió extender la meta de crecimiento 0% de la base monetaria (BM) hasta diciembre. Como contrapartida de la restricción monetaria, la tasa de interés de referencia reaccionó al alza, en el segmento de depósitos a plazo de mayores montos, la tasa de bancos privados finalizó el mes de marzo de 2019 en 48,9%, lo que generó que los depósitos a plazo en pesos del sector privado aumentaron 1,5% respecto a febrero y acumularon un crecimiento de 72% en los últimos 12 meses. (BCRA: Banco Central de la República Argentina, 2019)

– Un tema muy importante a nivel país es la Inflación, en el cual el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 4,7% con relación al mes anterior. (INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

– Fuerte tendencia a la caída de la demanda que se observa desde julio de 2018, en la cual se contempla una reducción en las ventas de productos alimenticios, consumo de indumentaria y calzado, limpieza y perfumería y el fuerte retroceso de electrónicos y artículos para el hogar.

Variación de la cotización del Dólar, que llevan a que se modifiquen las tasas de interés y las tasas de letras de liquidez (Leliq), entre otros, disminuyendo el rendimiento anual promedio.

Factores Sociales

– Dadas las circunstancias, uno de los mayores problemas que presenta nuestro país actualmente y que puede tener un gran impacto, es el problema del desempleo, que siendo una variable económica, dadas las condiciones ha dejado de ser una mera variable económica a ser un problema social. Según el informe técnico del 21/03/19 del Indec, en el cuarto trimestre de 2018 se observa una tasa de actividad del 46,5%, una tasa de empleo del 42,2% y tasa de desocupación que alcanza el 9,1%. Donde se percibe, en la comparación interanual, que si bien la tasa de actividad se mantiene estable, se registran variaciones estadísticamente significativas en algunos indicadores. La

tasa de empleo cae 0,8%, la tasa de desocupación aumenta 1,9 %, la tasa de subocupación sube 1,8% y la tasa de ocupados demandantes de empleo se incrementa en 2,6%. (INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

– En enero de 2019 se registró un descenso de un 2,1% en trabajadores registrados en comparación con enero del año pasado y dentro del sector privado no solo se redujeron los trabajadores registrados sino también los trabajadores independientes en comparación con el mismo mes del 2018. (Trabajo y Empleo, 2019)

– La Agencia Córdoba Turismo del Gobierno de la Provincia brinda herramientas para profesionalizar al recurso humano que trabaja en el sector turístico, dando capacitaciones que fueron desarrolladas por la Agencia Córdoba Turismo en el marco de su programa de capacitación, trabajando en conjunto con la UNC, UNVM, Universidad Siglo 21 y la UPC. (Córdoba Turismo, 2019)

– Plan Nacional de Inclusión Digital, el cual promueve a las personas la oportunidad de acceder a la tecnología y usarla para su crecimiento personal. (Córdoba Turismo, 2019)

– Cuidar el medio ambiente, tendencia a priorizar una alimentación saludable u optar por productos y actividades ecofriendly están entre las nuevas necesidades, cambiando los hábitos y aumentando la demanda de alimentos orgánicos y aquellos que contengan el mínimo posible de conservantes, entre otros.

– Programa Pro Huerta, llevado adelante por el Ministerio de Desarrollo Social junto a profesionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), que facilita recursos como semillas, plantines frutales, animales de granja, herramientas y asesoramiento, para mejorar los hábitos alimentarios y también como fuente de trabajo para aquellos que comercializan las frutas y verduras que cultivan. (Ministerio de Desarrollo Social , 2019),

– Conflicto con Gremios y posibles paros y huelgas de trabajadores del rubro del transporte con apoyo de distintos gremios.

Factores Tecnológicos

– Concurso nacional de innovaciones organizado por el Ministerio de Educación, cultura, Ciencia y tecnología para impulsar la cultura innovadora en los diferentes ámbitos productivos del país y poder encontrar un motor del crecimiento social y productivo. (Mercado de Innovación Argentina, 2019)

- Convocatoria del programa franco-argentino INNOVART, se trata de financiamiento para proyectos de Arte e Innovación que deberán promover la creatividad, la investigación y la experimentación en torno al arte, la innovación, y la tecnología.

- Nuevas tendencias y avances en tecnologías: inteligencia artificial, aplicaciones, plataformas conversacionales, realidad virtual, Blockchain, entre otros.

- Plan nacional para la ciencia y la tecnología que Financia la investigación bajo una amplia oferta de instrumentos de financiamiento destinados a apoyar proyectos innovativos, emprendimientos tecnológicos, investigaciones en ciencia y tecnología, formación y repatriación de recursos humanos, modernización de infraestructura y equipamiento. (Argentina.gob.ar, 2019)

- Las nuevas tecnologías y el desarrollo del software se presentan como una oportunidad que podrían alentar un crecimiento de largo plazo en el país.

Factores Ambientales

- A partir de la crisis que se profundizó por el cierre de tambos en distintos puntos del país lo que genera una creciente falta de materia prima.

- La Secretaría de Energía del Ministerio de Hacienda de la Nación informa que mediante el decreto 286/2018 se reglamentó la Ley N° 27.424 de Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable Integrada a la Red Eléctrica Pública. (Argentina.gob.ar, 2019)

- Política Ambiental Nacional / Ley 25.675: Presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Ordenamiento ambiental. Evaluación de impacto ambiental. (Infoleg – Información Legislativa y Documental, 2019)

- Innovación para el desarrollo sustentable: políticas y proyectos de innovación y nuevas tecnologías para promover el desarrollo sustentable y alcanzar patrones de producción y consumo sustentable.

Factores Legales

Las agencias de viaje deben cumplir varias leyes y regulaciones, desde su creación, como también en su funcionamiento dar a cumplimiento las regulaciones que el gobierno determina. Entre ellos podemos destacar los siguientes.

- LEY N° 18.829 AGENTES DE VIAJE - Reglamentación de su actividad. (Infoleg – Información Legislativa y Documental, 2019)
- Código Civil y Comercial de la Nación (Infoleg – Información Legislativa y Documental, 2019)
- Ley N° 24.240 / DEFENSA DEL CONSUMIDOR (Infoleg – Información Legislativa y Documental, 2019)
- DECRETO N° 2.182 - La Dirección Nacional de Turismo será el organismo de aplicación de la Ley 18.829.
- Resolución N° 256/2000 - Normativa que regula, entre otros aspectos, la relación de los agentes de viajes con los usuarios.
- Ley 19918 - Contrato de viajes / Ley 22545/1982 - Actualización de la Ley 18829 2602/1982 / Ley 25643 - Sistema de Protección Integral de las Personas con Discapacidad / Ley 25651 - Texto a incluir en tickets o vouchers / Decreto 1297/06 - Reglamentación de la Ley Nacional de Turismo 25997 --- Entre otros. (Infoleg – Información Legislativa y Documental, 2019)
- Derechos y obligaciones de trabajadores y empleadores –a modo orientativo– en base al Régimen General de Contratación Laboral (Ley de Contrato de Trabajo 20.744 y concordantes). (Infoleg – Información Legislativa y Documental, 2019)
- Registro de idóneos - Otorgamiento de licencia. (Registro de Idóneos, 2019)
- Resolución General AFIP N° 3825 - Régimen De Percepción Y Adelanto De Impuesto (AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos, 2019).

3.1 Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores:

Analizando el mercado actual de competidores y principales oferentes del servicio turístico, existe una alta rivalidad entre compañías, por un lado existen distintos tipos de canales de venta: Venta física, online o a través de aplicaciones que genera mayor rivalidad y por otro lado, las empresas del sector ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes o clientes potenciales, donde las

empresas lograran un mejor posicionamiento en el mercado dependiendo de las estrategias que utilice para tal fin. Existe una fuerte competencia en precios, así como también en campañas publicitarias.

Los competidores destacados de la industria son: Despegar, Almundo, OLA, TDH, Booking, Lozada Viajes, Turismocity, Kayak, entre otros.

Amenaza de potenciales competidores:

Por la situación económica en la que se encuentra el país actualmente y el capital requerido para la apertura de un negocio de este particular rubro, la probabilidad de que ingresen nuevos competidores es moderada a alta.

Una barrera notable además de la inversión, son los trámites necesarios para inscribir a una agencia de viajes como tal en las entidades correspondientes y cumplimentar todo lo solicitado por las mismas.

Asimismo, el aumento en la exigencia del mercado actual de estar presente en todos los canales de venta posibles, como ser: página web, venta telefónica, aplicaciones y redes sociales.

La diferenciación y posicionamiento de las empresas ya establecidas son las barreras que más dificultades traen al sector, sumado el avance tecnológico en donde existen cada vez más agentes que se suman al rubro del turismo, como ha sucedido con grandes corporaciones como Falabella Viajes y Garbarino Viajes, donde las mismas poseen una ventaja en términos de inversión y marketing que les permiten diversificarse en distintas unidades de negocios.

Poder de negociación de los proveedores:

En el rubro se destacan distintos tipos de proveedores, en ellos encontramos los mayoristas que poseen una amplia gama de opciones en vuelos, hotelería, traslados, entre otros, que ellos mismo organizan y negocian para la venta de los servicios individualmente o a través de paquetes, y existen casos donde estos mismos poseen venta directa al público, y aquellos que son el conducto entre el cliente y el producto o servicio, que serían las agencias de viaje, donde no organizan opciones por su lado sino que venden las opciones que los mayoristas les ofrecen.

Al tener esto en cuenta, se destaca un alto número de proveedores de servicios relacionados al turismo, y por lo general las agencias de viaje optan por trabajar con algunos de ellos para lograr una relación favorable en el tiempo, que les colaborara a la agencia en mejores tarifas, exclusividad

de venta de determinados productos y servicios, y además que estas conozcan la calidad de los servicios que vende al público en general.

Dicho esto, se estima que, si bien existe una gran cifra de proveedores, el poder de negociación de los mismos es moderado, ya que tienen la ventaja de la confianza que le generan a las agencias que les juega a favor a la hora de la venta de sus productos, pero por más seguridad que puedan ofrecer continuamente tendrán que negociar con las mismas para evitar que no decida cambiar su rumbo hacia otro proveedor.

Un factor importante a tener en cuenta es que hay proveedores que cuentan con lo necesario para integrarse hacia adelante, ya que poseen conocimiento y experiencia, contactos, poder adquisitivo y la documentación necesaria para hacerlo.

Los destacados son: Mayorista de viajes OLA, Julia Tours, KMB; Aerolíneas comerciales y lowcost como LAN, Aerolíneas Argentinas, Gol, Avianca, Flybondi, JetSmart; Cadena de Hoteles, y Hoteles de una a cinco estrellas; Empresas de transporte de Ómnibus como Chevallier, TUS, Flecha Bus, Via Bariloche.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes tienen un alto y muy significativo poder de negociación ya que se encuentran más informados, los que los hace cada vez más exigentes y minuciosos a la hora de optar en donde adquirir el producto y servicio que desean debido a que los mismos optaran por la calidad, pero al menor costo posible.

Los usuarios dan cada vez más importancia a los comentarios de otros turistas y si estos provienen de sus grupos de referencia, aún más. Estos saben que ante cualquier inconveniente tienen la posibilidad de dejar su comentario en cuanto red social encuentren disponible.

Esto lleva a buscar transparencia y excelencia en la oferta de servicios turísticos, exigiendo que todo agente que trabaje brindando servicios al viajero, se esfuerce todos los días por mejorar su rendimiento.

Otro factor que influyente es la facilidad de comparación vía online de precios, formas de pago y calidad de los servicios y productos, traducida en comodidad, buena atención del servicio contratado, ubicación del alojamiento, entre otros.

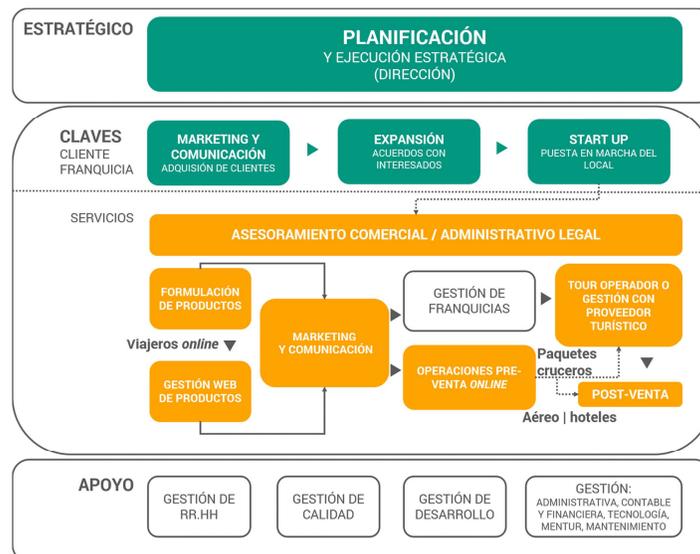
Amenaza de productos sustitutos:

Dados los avances que se producen en la tecnología, en donde mediante páginas web se ofrecen productos y servicios similares a los que ofrecen las agencias, con precios accesibles, posibilidades de financiación y mucha información a la vista del cliente como imágenes y descripciones de hoteles, excursiones, alquileres de autos, entre otros, genera mayor confianza en el consumidor ya que puede percibir el servicio que contrata. Según lo expuesto, la amenaza de productos sustitutos es muy elevada y en constante crecimiento.

Análisis interno:

Cadena de Valor:

Ilustración 1 Cadena de valor Lozada Viajes



Fuente extraída de: (Canvas Universidad Siglo 21, 2019).

Actividades primarias:

– Logística de entrada:

Dentro de la empresa se encuentra recepción de órdenes de provisión de las distintas áreas, los requerimientos de los clientes y de los franquiciados, así como también la gestión del tiempo (metodología just in time).

– Operaciones:

Debido a la actividad que realiza Lozada viajes, en la operación encontramos la conformación de paquetes turísticos, asesoramiento a viajeros, asesoramiento a franquiciados, intermediación de productos turísticos e información turística.

– Logística de salida:

Lozada viajes al tratarse de una empresa de venta de servicios turísticos, no posee manejo de depósitos de productos de venta, pero sí de la recopilación, almacenamiento y distribución de los distintos servicios al pasajero: vuelos, alojamientos, actividades de recreación, alquiler de vehículos y traslados.

– Marketing y ventas:

Lozada tiene desarrollada la oferta de sus productos y servicios, en distintos canales de comercialización, lo que le da la posibilidad de acercarse a sus clientes, por casi todos los medios disponibles del mercado.

En cuanto al canal Offline, cuenta sucursales y franquicias en distintos puntos del país. Además, Lozada cuenta con un canal de venta telefónica (08005556923). Y también comercializa sus productos a través de Redes sociales, email y WhatsApp; y por último cuenta con su propio sitio de E-Commerce (Lozada Viajes Web), lo que les da la posibilidad de ofrecer todos sus productos y servicios a través de su página propia.

– Servicios:

Lozada centra sus esfuerzos en los hábitos de consumo de los clientes, y en mejorar constantemente el servicio de atención a los mismos.

Los asesores siguen en contacto con el cliente durante el viaje y luego del mismo, contactándolo para dar seguimiento al servicio desde la experiencia del pasajero lo que contribuye a enriquecer la venta y confianza del servicio, y así analizar de este que tan satisfecho está o si hay que mejorar en algunos aspectos, para lo cual se registraran no conformidades y oportunidades de mejora dependiendo el caso, para poder planificar acciones de reparación en caso de ser necesario.

Con respecto a las franquicias, la casa central de Lozada le brinda servicios externos de soporte como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup y toda asistencia y asesoría que necesite la franquicia. La comunicación tanto con los clientes como con los

franquiciados es diaria, fluida y ocurre mediante varios canales, principalmente por vía telefónica o mail.

Actividades secundarias:

– Infraestructura de la empresa:

Lozada cuenta con la Red de franquicias más grande del país distribuidas a lo largo del mismo, lo que le da mayor cobertura en la atención a sus clientes a través del mostrador. Además de la red de franquicias, existen otras dos unidades de negocio importantes: venta online y tour operador con productos propios.

La empresa goza de una estructura interna de funciones y tareas definida, y su infraestructura es moderna con ambientes espaciosos para que los colaboradores trabajen en un lugar saludable y orgánico, impulsando así un ambiente inspirador y de desarrollo.

– Gestión de Recursos Humanos:

La empresa posee un área de Recursos Humanos capacitada. Lozada le otorga un gran valor a su capital humano y al desarrollo de su cultura, priorizando el bienestar de sus equipos y el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus Recursos Humanos.

Los empelados cuentan con capacitación continua y un sistema de comisiones e incentivos, si bien la compañía trabaja de manera constante por el desarrollo y profesionalización de su personal, la empresa no cuenta con planes de desarrollo profesional de manera planificada.

– Desarrollo de Tecnología:

Actualmente la empresa no cuenta con un software contable, un sistema de costeo ni un sistema de gestión de compras y de ventas, todo se maneja por medio de planillas

La compañía trabaja en hacer foco en la omnicanalidad, con la finalidad de transmitir el mismo mensaje en todos los canales de atención al público, pero se necesita un desarrollador tecnológico para el back office, el desarrollo de una web y la integración de conectores online, entre otras inversiones que son costosas y no ocurren en el inmediato.

Cuenta con tecnología para la capacitación, venta y atención mediante: herramienta Google para la administración de correos electrónicos, licencia como G suite (drive, otros), etc; Software administrativo, contable, y comercial para la casa central y franquicias; Página web oficial (viajes, 2020) la cual permite el desarrollo del e-comerse; Tour operador (Operador, 2020); Plataforma de capacitación virtual (campus Lozada); Facebook Lozada viajes para cada oficina comercial de

franquicias; Plataforma informática unificada, lo cual le permite realizar publicaciones en redes sociales la cual se hace de forma automática y esta administrada por la casa central; Espacio digital Mi casa Lozada; Software de gestión para las franquicias.

– Compras:

Lozada viajes al ser una empresa de servicios no cuenta con stock acumulado.

El registro se realiza por planillas dado que todavía no cuenta con un sistema integral que le permita unificar todo el proceso de compras.

Dentro de la actividad de compras, se pueden observar la gestión de los Mayoristas de Aéreos, Servicios de Hoteles, Excusiones, y servicios Publicitarios.

El área se encarga de recibir la Orden de Compra del Cliente remitida por el departamento de ventas y la elaboración del Presupuesto de Compras de los requerimientos solicitados por el área correspondiente. Así como también se ocupa de la selección y evaluación de los proveedores, contraste de propuestas y elección recepción de los insumos y clasificación.

2.2 Diagnostico Organizacional - Matriz FODA

Tabla 1- Diagnostico Organizacional - FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Posicionamiento de marca en Argentina	Fondos para el desarrollo turístico promovido por el Ministerio de Turismo de la Nación
Adecuadas políticas de reclutamiento	Programa: Centros de Fortalecimiento a Emprendedores Turísticos
Red de franquicias de viaje más grande del país	Apoyo del estado y el sector privado para la promoción turística
Comunicación con las franquicias fluida, diaria y mediante diversos canales	Créditos para inversión y compra de bienes de capital a largo plazo para las PYME
Unidades de negocios variadas: Online y Tour Operador	Capacitaciones de mandos medios y gerenciales con la devolución del 100% de la inversión en el pago de impuestos nacionales.
Convenios con aerolíneas comerciales, cadenas Hoteleras y Navieras más importantes a nivel mundial	Desembarco de Aerolíneas Low Cost en Argentina y nuevas rutas

Servicios exclusivos para sus franquicias (Tour Operador)	Plan Nacional de Inclusión Digital
Estructura sólida y definida	Autorización del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para la venta de moneda extranjera
Certificar normas ISO 9001 y poseer un sistema de gestión de calidad	Paquete de medidas económicas presentado por el gobierno que apunta a contener los precios y al mismo tiempo alentar el consumo
Buenas relaciones con proveedores y colaboradores	Las Pyme recibirán en un plazo menor las ventas realizadas con tarjetas de Crédito
Basta experiencia en el ámbito turístico con atención personalizada	Programas de empleo en la provincia de Córdoba y nacionales
Mi Casa Lozada: Intranet en la cual socios y colaboradores acceden a información clave para todas las áreas.	El turismo ha sido adaptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria.
Equipo humano	
Acuerdos con Universidades para que alumnos realicen las prácticas en la empresa	
Campus Virtual: Red para capacitaciones para empleados y franquicias	
Amplia cartera de productos: Vuelos, Hotelería, Trenes, Cruceros, Excursiones, Paquetes, Merchandising.	
Lanzamiento segunda marca	
Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores)	
Debilidades	Amenazas
Falta de un plan de desarrollo profesional planificado para los colaboradores	Crecimiento agresivo por parte de la competencia Online principalmente
Unidad de negocios Tour Operador no comercializa transporte por Bus	Fuerte tendencia en la caída de la demanda desde julio de 2018
Modelo de negocios obsoleto	Caída en la tasa de empleo y trabajadores

tecnológicamente: sistema de información Offline	registrados e independientes
Centralización de la operatividad del consumidor Online.	Resolución General AFIP N° 3825 - Régimen De Percepción y Adelanto de Impuesto
Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.	Variaciones en la cotización del Dólar, que afectan los estándares de precios.
Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.	Desastres naturales y posibles enfermedades (SICA, Fiebre Amarilla, etc.) en el exterior que afecten las ventas
Insuficiente diversidad de productos en la Tienda online.	Conflicto con Gremios y posibles paros y huelgas.
Falta de expertise tecnológico y empleados atentos al tema.	Gran apertura de franquicias offline por parte de la competencia (TDH)
Falta de capacitación en forma presencial del personal.	Inflación continua y en aumento
No contar con recursos de atención al cliente las 24 hs por sus altos costos.	
Campus Lozada desactualizado.	
No existen reuniones formales entre empleados y gerentes, sin tener ningún feedback por su trabajo.	
Capital humano de trabajo mal utilizado.	
No aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal.	
Falta de integración de personas a planes y programas.	

Fuente: Elaboración propia

4. Marco teórico

Para el desarrollo del presente trabajo, en este apartado se definirá el concepto de planificación estratégica, un breve desarrollo de su concepción, definiciones ofrecidas por distintos autores y sus herramientas de análisis, así como también sus ventajas y desventajas de aplicación. Por otro lado, otro criterio a tener en cuenta es el de capital humano, donde también se detallará su concepto en esta sección.

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante mucho tiempo.

Pero independientemente de su origen bélico es después de la Segunda Guerra Mundial que se adopta en el mundo corporativo y la dirección el concepto estratégico, cuando los negocios tuvieron un cambio radical, de permanecer relativamente estables, se encuentran de pronto en un ambiente cambiante y competitivo. Este nuevo ambiente exige desarrollar la habilidad para anticiparse al cambio, para lograr así tomar ventaja de las nuevas oportunidades.

Los primeros estudiosos modernos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Es fácil ver el origen del surgimiento de esta definición de la teoría del juego. Peter Drucker, en su libro clásico *The Practice of Management*, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener. (Chiavenato, Planeacion Estrategica - Fundamentos y Aplicaciones, 2011).

El planeamiento estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de una organización. Se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una organización; y en tal sentido cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde nos encontramos?, ¿Adónde queremos llegar?, ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?, y ¿Qué decisiones deben tomarse para llegar hasta allí? (Thompson, Gamble y Strickland III, 2012)

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.

Es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo logrará los objetivos que persiguen. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir,

ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados (Thompson, Gamble y Strickland III, 2012)

Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección.

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997)

Asimismo, existe una definición más analítica, enfocada hacia la acción. En la cual se consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La misma se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: El alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. (Chiavenato, Planeacion Estrategica - Fundamentos y Aplicaciones, 2011)

Todas estas definiciones tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente; es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. En tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr “adecuarse” lo mejor posible a su ambiente.

Existen además dos herramientas de análisis que colaboran considerablemente en el estudio de la situación actual externa en la cual la empresa se desenvuelve, como es el Análisis PESTEL, que abarca los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales actuales que pueden afectar positiva o negativamente a la compañía. (Empresa, 2018)

Y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que consiste en el análisis de la situación competitiva de la empresa y de las fuerzas que influyen en ella, para conocer cuáles son los factores favorables y los que no a la hora de poner en marcha un negocio que permitirá realizar luego una evaluación desde un punto de vista estratégico; dichas fuerzas consideran el poder de negociación de los

proveedores, de los clientes, rivalidad entre competidores y amenaza de nuevos ingresos, y también amenaza de productos sustitutos. (Hill & Jones, 2009)

La planificación estratégica a la hora de su elaboración e implementación posee virtudes y beneficios, así como cierta resistencia y desventajas. La misma ayuda a unificar la dirección corporativa, mejora la segmentación de la organización y promueve la coordinación de actividades, a su vez establece una base para el control e introduce una disciplina de pensamiento a largo plazo contando con instrumentos educaciones y oportunidades para desarrollar múltiples interacciones personales y de negocios en los diferentes niveles de la organización, y entre otros beneficios también ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización y al servirse de ellas los gerentes dan a su compañía objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos, pero a su vez la planificación estratégica como todo plan tiene sus desventajas y genera resistencia en su quehacer, ya que al desarrollar aquellas estrategias y objetivos se evitan oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar, además de que los ejecutivos no le dan la suficiente importancia, a su vez posibilita una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa y que genera por su demanda de recursos y gastos muchos costos poniendo en peligro su ejecución.

Es importante concebir la planeación estratégica como el valuarte indispensable para el desarrollo de la empresa, como así también los recursos humanos de la misma.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

El Capital Humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. El cual debe además realizarse dentro del marco de la reglamentación y las leyes gubernamentales que cubren las actividades relacionadas con el salario, los derechos laborales, la salud y seguridad ocupacional, entre otros.

Según el modelo *Navegador de Skandia*, el Capital Humano es el conjunto de las capacidades, conocimientos, destrezas, y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la suma simple de estas medidas, ya que debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. El modelo *Intelect* define el Capital Humano como: el conocimiento (explícito o tácito) útil para la

empresa que poseen las personas o equipos de la misma, así como su capacidad para requerirlo, es decir, su capacidad de aprender. (Cabarcos, 2005)

La información consultada de diversos autores para la elaboración del marco teórico, facilita la comprensión, confección e importancia del desarrollo que tiene como objetivo la planificación estratégica del capital humano.

El análisis del macroentorno y microentorno respecto de la organización, necesariamente debe ser examinada, puesto que el desempeño de la misma, depende de las posibilidades que se presenten frente a los cambios bruscos a nivel regional y a nivel país. Esa situación, sumado a una fuerte estructura interna de la empresa, le permitirá establecer planes que la protejan de las fuerzas externas.

5. Diagnóstico y Discusión

El análisis realizado de la empresa Lozada Viajes, permite inferir que se ha modificado el panorama del mercado a nivel general, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, se puede advertir que la economía Argentina está en un proceso inflacionario alto que genera disminución en la demanda, y que particularmente afecta de forma significativa al rubro en el que se desenvuelve la empresa, ósea el turístico, y que además la misma se ha enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector.

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas.

Lozada Viajes entiende la importancia de los recursos humanos, su bienestar y desarrollo por lo que la opción de mejora a través de la Planificación estratégica del Capital humano como ventaja competitiva sería la mejor alternativa.

La herramienta desarrollada en el marco teórico es la adecuada para aplicar, ya que la planificación estratégica permite la buena administración de un proceso dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir, y representa un mecanismo importante en relación a otros instrumentos en lo referido a la planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

La Planeación Estratégica del Capital Humano permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Este es un proceso continuo, flexible e integral que genera capacidad de dirección. Involucra la comprensión del entorno externo e interno y la evaluación de la capacidad de adaptarse y crear valor.

Esta capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Se considera que se debe realizar esta opción planteada porque no necesariamente siempre se debe abocar todos los recursos a solucionar un problema, sino ver más allá de las deficiencias de

la empresa, observar que es lo que se está haciendo bien para potenciarlo y utilizarlo como una herramienta más para la solución de problemáticas que existen o puedan llegar a existir y que lleven a la empresa camino a la excelencia generando una superioridad en relación con sus competidores.

Cabe destacar que los resultados logrados por la empresa, dependen en gran porcentaje, de las características del entorno donde se manejan y la capacidad de comprender el mismo, sumado a habilidad para enfrentarlo, lo que le concederá un pronóstico adecuado para la toma de decisiones.

6. Propuesta

6.1 Objetivo General:

Diferenciación y crecimiento en un 10% en el mediano plazo (1 a 2 años) en el rubro turismo a través de la optimización del factor humano de la organización mediante la ejecución de la planificación estratégica del mismo.

6.2 Objetivos específicos:

- Prevenir el déficit y el superávit de personal, mediante el análisis de cada puesto de trabajo y evaluación del clima laboral existente en un plazo de 12 meses, logrando una disminución de los tiempos ociosos en un 15%.
- Unificar al 100% las perspectivas entre directivos y staff, para asegurar que la organización se adapte a los cambios del entorno en 6 meses.
- Acoplar o ajustar las habilidades en un 60% de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente, desarrollando, formando y promocionando al personal actual en un intervalo de 12 a 18 meses.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al 60% la inversión en recursos humanos, en un periodo de 6 a 12 meses.

6.3 Metas:

- Diseñar un programa de entrenamiento para los vendedores para el próximo año
- Obtener el Curriculum Vitae de cada empleado en el término de dos semanas
- Obtener 15 sugerencias mensuales de los empelados
- Ofrecer 15 hs de entrenamiento semanal
- Entrevistar 2 empleados por semana
- Elevar el nivel de productividad del personal en un 5% en un año
- Incrementar la relación facturación por empleado un 5% al año

6.4 Alcance:

Lozada Viajes es una compañía prestigiosa y con una amplia experiencia en el rubro que al igual que sus competidores debe avanzar y evolucionar para continuar siendo competitiva y mantener el valor de marca que con arduo trabajo ha logrado.

Según lo expuesto anteriormente en el caso y con la intención de cumplir con la premisa de mejora continua, la estrategia apropiada para el cumplimiento de los objetivos y el avance de la organización es aquella que mediante sus servicios, atención y calidad en todo sentido generará en el cliente una experiencia que la distinguirá de sus rivales, es decir una estrategia de diferenciación.

Este proyecto de diferenciación mediante la planificación estratégica del talento humano de la empresa comenzara a llevarse a cabo en el corto plazo, es decir, en un periodo de hasta 2 años, donde se partirá de la existencia de los procedimientos existentes correspondientes a todas las cuestiones que estén relacionadas con el persona y se evaluarán los mismos, así como también se crearán nuevos o modificarán en caso de ser necesarios, en segunda instancia ya en un mediano plazo, es decir, en un periodo de 3 a 5 años, se profundizarán los aspectos y exigencias de cada puesto y, en concreto, el perfil requerido a los trabajadores. Este plan incorporará, además, planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos, que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios del plan. Esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y modelos más flexibles de estructuras organizativas.

En un principio, este proyecto se llevar a cabo con los colaboradores de la empresa Lozada Viajes en la localidad de Córdoba Capital.

Y en un largo plazo, es decir, pasados los 5 años, ya con la planificación estratégica del talento humano en proceso y con resultados definidos de su ejecución se determinará la opción de que se replique en las franquicias a nivel país, ya que representan a la empresa siendo el rostro presente con los clientes y forman parte de la marca y familia Lozada Viajes.

Y que a través de detectar modificaciones en el entorno que posibiliten la introducción de medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales derivados de la estructura anterior, Lozada Viajes continúe formando parte y enriquezca aún más su reconocimiento en el rubro.

6.5 Recursos

Además de necesitarse medios materiales, se requerirá de software de trabajo y del Campus virtual existente, el cual se actualizará en la gestión del proyecto, los procedimientos existentes que estén ligados y los que no lo estén a la norma ISO 9001, los recursos humanos y horas de trabajo.

Todo esto precisará además las técnicas y normas, de distintas capacidades y aptitudes del personal, como ser:

- Capacidad de aprendizaje, actitud de autoorganización desde el objetivo de aprender hasta la capacidad de poder pasar dicho conocimiento a sus pares.

- Trabajo en equipo, como clave para crear sinergia y resultados eficaces integrales. En el cual se debe fomentar la creación de un equipo de personas competentes que trabajen en conjunto construyendo relaciones sólidas.

- Flexibilidad en el trabajo, es necesaria para adaptarse de manera efectiva a un mercado cambiante.

- Orientación a resultados, principio que permitirá generar un crecimiento rentable transversal y asegurar que la organización continúe siendo sea la empresa que es y desea ser a largo plazo.

- Orientación al cliente y el enfoque al servicio, que fomentan los pilares principales para todos los aspectos, acciones y decisiones de los empleados en todo momento e instancia.

- La transparencia y la honestidad en las relaciones profesionales, condiciones sine qua non para toda comunicación eficaz. Basándose en hechos y en un dialogo abierto, la transparencia es la única base sólida que permite una mejora continua.

- Imagen, orden y limpieza como atributos visibles de la intangibilidad propia de los servicios.

Estas aptitudes conllevaran a que el personal gane más idoneidad en diferentes aspectos y experiencias que tenga en su labor diario, así como también crecer internamente, donde los llevara a generar capacidad de resolución de conflictos y negociación de los mismos; capacidad de organización, análisis, síntesis, crítica y planificación del trabajo; mayor responsabilidad, perseverancia y capacidad de resiliencia; capacidad de iniciativa e innovación así como autonomía y proactividad; mejora en las relaciones interpersonales, capacidad para trabajar bajo presión y conciencia de uno mismo (Autoconfianza).

6.6 Acciones a desarrollar

Las acciones a desarrollar dependerán tanto de los altos mandos como de los colaboradores de la compañía, ya que se espera una cooperación por parte de todo el plantel y asistencia recíproca en la ejecución del plan de acción.

– Actualización amplia de los datos de cada empleado, donde además de datos personales, técnicos y legales, se ingresarán gustos, hobbies, conocimientos y habilidades que no estén ligadas al trabajo.

Objetivo: Base de datos completas que facilitaran las búsquedas internas por competencias para puestos o tareas necesarias.

Responsable: El gerente del sector en el que se desarrolle el empleado y el departamento de RRHH.

– Evaluar Políticas de reclutamiento y contratación, dentro de esta opción se verificará si las personas contratadas por los métodos actuales cumplieron con las expectativas y si continúan trabajando en la empresa, se examinará la rotación de empleados, tanto interna como externa.

Objetivo: Reducir los costos de contratación, estructurar el plan de reclutamiento y selección que permita optimizar los procesos y atraer un número de candidatos calificados con ciertos atributos que le garanticen el éxito a Lozada Viajes.

Responsable: El gerente de RRHH junto con los colaboradores que formen parte del proceso de reclutamiento.

– Análisis y descripción del puesto de trabajo de cada empleado, será un proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las tareas, actividades, los factores técnicos y ambientales del puesto; así como las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación.

Objetivo: Mayor calidad, eliminar actividades que no agregue valor agregado al servicio, reducir el tiempo de ciclo y reducir los costos.

Responsable: El gerente del sector en el que se desarrolle el empleado y el departamento de RRHH.

– Evaluación de los procedimientos conforme a las normas ISO 9001 y de los procesos no documentados, haciendo un relevamiento de cada procedimiento contrastando el mismo con lo hecho realmente, en caso de ser necesario se evaluará su modificación o eliminación.

Objetivo: Unificar criterios y formas de actuar, disminuir rechazos o incidencias en la prestación del servicio, reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad.

Responsable: Área de calidad, Gerente y colaboradores del sector del proceso y el departamento de RRHH.

– Entrevistas descontracturadas una a dos veces al mes con uno o varios empleados, dependiendo agenda del momento, por parte de la alta gerencia y mandos medios, donde ambas partes compartirán un momento ameno, relajado en el cual los colaboradores podrán conocer a los directivos, y ambos puedan relacionarse más allá de temas referidos a la diaria laboral, permitiendo mayor motivación en los empleados y en un futuro, un feedback afable, honesto y transparente.

Responsable: Colaboradores de todas las áreas, directivos y el departamento de RRHH.

– Reuniones a principio de mes, de la dirección con mandos medios donde se verificarán los resultados del mes transcurrido anterior, y donde en base a estos mismos se verá cómo se procede en el nuevo mes ya sea modificando desvíos o intensificando las fortalezas y resultados positivos.

Responsable: Directivos y Gerentes de cada Área

– Reuniones mensuales, preferentemente a principio de mes, de mandos medios con los empleados, cada uno en su respectiva área, en donde se verán los resultados del mes anterior, los temas actuales de cada sector y las consecuencias de dichos asuntos ya sean positivos o negativos. Donde cada colaborador podrá exponer su visión de la materia en cuestión según sus conocimientos y experiencias para avanzar, corregir o acrecentar los resultados obtenidos. Cada colaborador deberá respetar el día y horario fijados de cada reunión, las mismas tendrán una duración de una hora y media a dos horas como máximo, y se deberá registrar lo más detallado posible los temas expuestos, y el personal involucrado.

Objetivo: Comunicación de reciprocidad, fomentar la creatividad, motivar al personal, reducir costos de no conformidades, generar mayor calidad en la prestación del servicio y aumentar la productividad.

Responsable: Gerente y colaboradores de cada área, departamento de RRHH.

– Actualización del Campus virtual, donde se modernizaran los cursos actuales y se expandirán las opciones, es decir, por ejemplo dar cursos integrados y completos sobre cada país o región para que los vendedores tengan mayor información sin la necesidad de conocer dicho lugar en persona y dar la mejor información al cliente en varios ámbitos de dicho destino como ser hoteles, boliches, museos, tips varios y sitios que no son muy publicitados y resultan desconocidos para los viajantes, que le colaboraran en su recorrido; y además se agregaran talleres y asignaturas de interés general. A su vez, se diseñarán los programas que le permitan a los empleados a crecer profesionalmente utilizando distintos estrategias y acciones como designando instructores a nuevos empleados, estableciendo políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas de la propia organización en materia de superación profesional (becas, aulas, equipo, etc.).

Objetivo: Personal capacitado e informado para el logro de sus actividades, calidad de la información y atención brindada al cliente, motivación del personal.

Responsable: Departamento de RRHH, Alta gerencia, mandos medios, personal de sistemas y diseñador web.

– Realización de encuestas Online a clientes mediante envíos de mails y llamadas telefónicas sobre una base de datos, para poder identificar sus objetivos en base sus destinos de viaje y la calidad de atención que se espera de los asesores a la hora de organizar una salida.

Objetivo: Asegurar una buena experiencia al comprador, asegurar su fidelización, reducir y solucionar incidencias en la prestación del servicio, aumentar la productividad.

– Estructurar un programa de evaluaciones de desempeño en ambas direcciones, es decir, líderes a empleados, así como también empleados a líderes, que determine efectivamente la productividad de cada persona y como contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las evaluaciones serán a través de un sistema online y en el caso de que el colaborador deba evaluar a su superior la misma será anónima y podrán realizarlas tanto personal del área como de otras áreas que trabajen con dicha gerencia. Dicho proceso debe realizarse una vez al año y se deberá redefinir el proceso de retroalimentación y plan de carrera por área para el crecimiento profesional de los empleados de Lozada Viajes.

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño individual de cada colaborador y gerente, mejora en el clima laboral, motivación del personal.

Responsable: Gerente y personal de cada área, y departamento de RRHH.

– Además de los incentivos económicos que realiza la empresa, se promocionaran los festejos de cumpleaños, celebraciones por acontecimientos únicos como nacimientos, casamientos y graduaciones profesionales, en principio una vez al mes mediante desayunos o meriendas, según las agendas del momento.

Objetivo: Motivación del personal, mejora del clima laboral, minimizar la rotación del personal, fortalecer la seguridad laboral.

Responsable: Departamento de RRHH.

– Mejorar y modernizar las oficinas y salas comunes, zonas de trabajo abiertas, agradables y cálidas donde se fomente la interacción y la confianza.

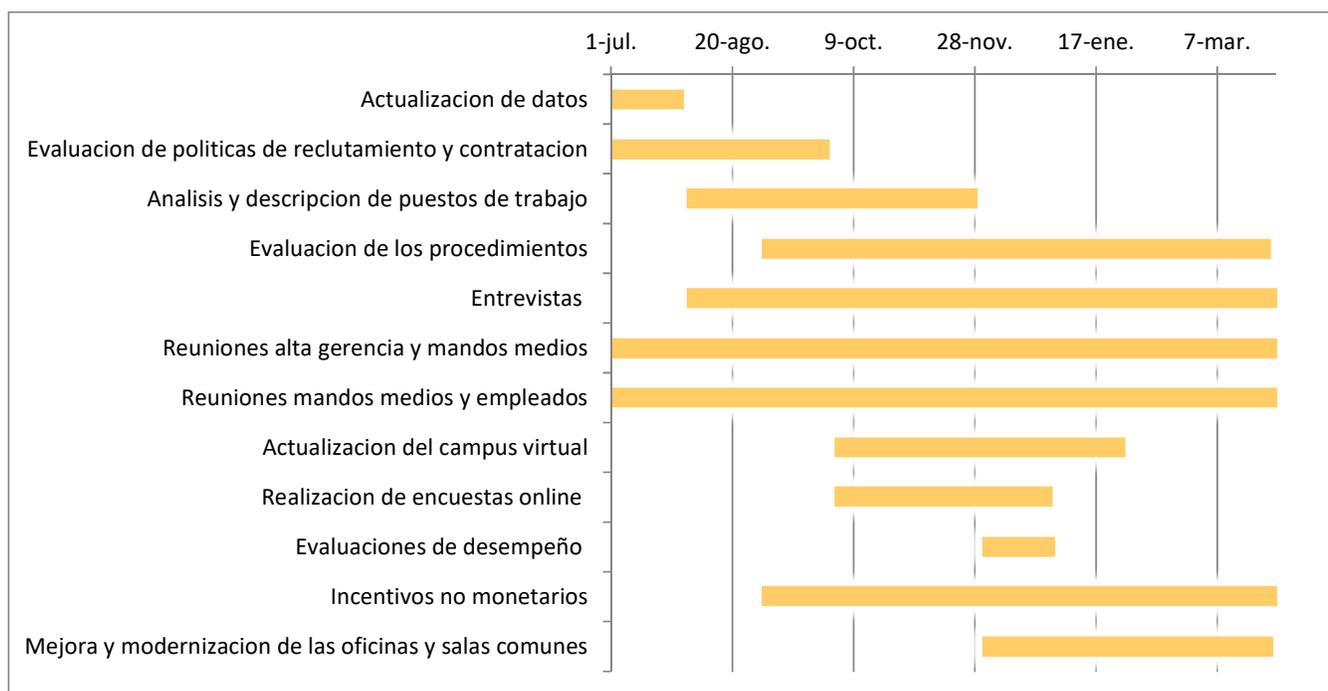
Objetivo: Motivación del personal, mejora del clima laboral, aumento de la seguridad y creatividad de los colaboradores.

Responsable: Departamento de RRHH.

6.7 Diagrama de Gantt

Mediante esta herramienta se podrá modelar la planificación de las tareas necesarias para la ejecución del proyecto. Y cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan las medidas temporales de realización.

Tabla 2 Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

6.8 Evaluación del impacto

Para corroborar que las metas y objetivos se cumplen según lo deseado, se realizarán distintos indicadores que expresarán en forma sencilla una serie de datos, posibilitando medir y realizar análisis comparativos y evolutivos, que a su vez permitirán corregir los desvíos que puedan llegar a existir.

Se realizarán los siguientes:

- Indicador de Ventas por empleado y área, la información se tomará de las ventas mensuales por empleado por cantidad de ventas y montos facturados realizadas por los distintos medios de comunicación: Por mail, por teléfono y en forma presencial.

- Indicador de Mejora de Clima Organizacional, se realizará una encuesta cada 3 meses en principio, que tocará temas sobre la satisfacción del colaborador en la compañía, la relación con los pares y jefes, si posee los recursos necesarios para realizar sus funciones, oportunidad de aportar ideas, entre otros.

- Indicador de Capacitación, se realizará mediante las capacitaciones que la empresa considere necesarios que los trabajadores realicen y en base a ello se tomará el cumplimiento de los mismos, costo y calidad de la formación.

- Indicador de Desempeño, se realizarán evaluaciones de desempeño a cada empleado dos veces al año, donde se evaluarán las tareas que realiza en el puesto, así como también actitudes personales como ser la capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad, asistencia y puntualidad, imagen personal, respeto por las normas y personas, vocación de servicio, entre otros.

- Indicador de No Calidad, la información se tomará de las horas ociosas de los empleados, ineficiencias en la gestión, perdidas monetarias en la gestión laboral de los empleados.

- Indicador de Prospección, donde se tendrán en cuenta los contactos realizados a futuros clientes y a antiguos clientes que ya no concurren a comprar más en la empresa.

- Indicador de Personal, aquí se mostrará y tomaran los siguientes datos: Gasto de personal en sueldos y afines al puesto de trabajo, numero de empleados activos, ausentismo, porcentaje de rotación de personal, porcentaje de retención del talento y porcentaje de horas trabajadas.

- Indicador de Selección de Personal, se documentará mediante el costo de selección, el tiempo de selección y el número de entrevistas de reclutamiento.

- Indicador ROI (Retorno de la inversión), particularmente este indicador para la cuestión que trata el presente trabajo es complejo de calcular, pero si se puede hacer un cálculo estimativo para saber a dónde se quiere llegar, es decir, tomar un monto promedio de inversión que se desea realizar en infraestructura, Software y capacitaciones del personal con las ventas anheladas y en base a ello poder evaluar el tiempo promedio de recuperación de la inversión y como optimizar aquellas inversiones que ya estén funcionando para que tengan un rendimiento todavía mejor.

7. Conclusiones:

Durante la investigación, se llevó a cabo un análisis interno de la empresa Lozada Viajes, donde se identificó aquello en lo que la empresa sobresale, así como aquellos signos que generan que la empresa sea más frágil para afrontar los cambios constantes del entorno.

Desde el punto de vista interno, la organización posee respaldo económico, una estructura definida con procedimientos certificados por la norma internacional ISO 9001, lo que permite una estructura sólida con personal y recursos que le facilitan la continuidad de las actividades, sin embargo, necesita optimizar algunos procedimientos para lograr la eficacia de las tareas, evitando mayores costes, para sobresalir por sobre sus rivales y aumentar su rentabilidad.

Desde el punto de vista externo posee una alta participación en el mercado, así como una productiva relación comercial con sus usuarios y proveedores, cuyo fortalecimiento es producto de su efectividad y responsabilidad hacia sus clientes.

Desde el punto de vista microambiente y teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, la compañía se encuentra en una posición con cierto grado de complicación debido a los cambios de los mismos, en algunos casos extremos, a los que se ha sometido el país.

El gobierno por su parte, ha tratado de retomar el rumbo de estabilidad para facilitar a las empresas la continuidad de sus actividades, sin embargo, el crecimiento ha resultado lento. La inestabilidad reflejada en la actualidad, genera incertidumbre para determinar las maneras de actuar en los mercados competitivos y las empresas no están dispuestas a arriesgar demasiado, ya que deben velar por sus activos.

En el contexto que se desempeña la organización, es menester estar atento a las amenazas de los competidores y fundamentalmente estar atentos a la inestabilidad económica, siendo de gran importancia continuar con la eficacia de las negociaciones.

Debido a esto es que se considera de vital importancia la planificación estratégica del capital humano de la empresa Lozada Viajes, que le permitirá desarrollar aún más sus fortalezas que generará que varias de sus debilidades desaparezcan y se transformen en una ventaja competitiva para la empresa y una amenaza para sus competidores.

El trabajo de cada persona es una pieza importante para poder llevar a cabo los servicios que la empresa proporciona, es parte de un gran sistema y su desempeño afecta directamente al resultado final. Trabajar en equipo, fomentar la participación de cada individuo y su desarrollo lograra que no solo la empresa crezca sino que la misión y valores que promueven sean adoptados

como propios por los colaboradores y crezcan en la misma dirección que la compañía. Por lo que es importante que la planeación estratégica se deba ver de forma integral y sistémica en su totalidad, ya que no basta solo con esforzarse por una buena concepción de la estrategia y por un diseño bien sintonizado de ella, lo importante es que la estrategia sea ejecutada y vigilada plenamente en toda su extensión.

8. Recomendaciones

En base a la realización de la presente investigación realizada en la empresa, se recomienda a los gerentes de Lozada Viajes tener en cuenta varios puntos fuertes que podrían lograr el éxito de la empresa.

Es muy importante el tomar acción ya que una estrategia es demandada para poder cumplir con la visión de la empresa.

Se recomienda integrar al sistema Campus Lozada la posibilidad que el personal pueda verificar su gestión diaria y los indicadores personales y grupales, donde además pueda exponer sus ideas y críticas para que puedan ser tomadas con mayor agilidad.

Se aconseja crear una base de datos para ventas donde se pueda discriminar no solo por los aspectos geográficos y demográficos, sino también por quienes han sido consumidores y quiénes no.

Ver la opción de tener una o dos personas que estén en atención telefónica y online nocturna, donde se puede evaluar la posibilidad del trabajo desde casa y así evitar costos de una estructura física para el turno nocturno.

Si bien no es el negocio principal de la compañía, se sugiere expandir la tienda online de productos con mayor variedad de mercadería relacionada a todo aquello que pueda necesitar un viajero, e incluso agregarlo en promociones con paquetes de viaje por ejemplo.

Con estas consideraciones se abre camino a la excelencia y lograra definir, implementar e incluso ampliar completamente su estrategia, dejando a Lozada Viajes como uno de los mejores referentes en el rubro del turismo.

9. Bibliografía

Bañuls, A., Rodríguez, A. y Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, (19).

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos. (2019). Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/>

Alles , M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.

Argentina.gob.ar. (2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>

Armas Ortega , Y., Llanos Encalda, M., & Traverso Holguín, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Universidad ECOTEC.

Baca Urbina , G. (2014). *Administración integral - Hacia un enfoque de procesos*. Grupo Editorial Patria.

Baena, E., Sanchez, J., & Suarez , O. (2003). Entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.

BCRA: Banco Central de la República Argentina. (2019). Obtenido de www.bcra.gov.ar/

Bittán, M. (2012). El modelo Pest como herramienta de planificación. *América económica*, 19-56.

Cabarcos, M. Á. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*.

Canvas Universidad Siglo 21, L. V. (2019). *Canvas Universidad Siglo 21*.

Chiavenato, I. (2001). *Administración - Teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill .

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill / Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica - Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw Hill.

Córdoba Turismo. (2019). Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/>

Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo. *Eureka - Revista de Investigación Científica en Psicología*, 71-86.

D'Alessio Ipinza , F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Prentice Hall.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall.

Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano - Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Deloitte Development LLC.

Empresa, I. &. (01 de 10 de 2018). *Ingenio & Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Equipos y Talento - Portal de RRHH. (12 de Junio de 2018). *Los empleados marcan la ventaja competitiva de las empresas*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/06/12/los-empleados-marcan-la-ventaja-competitiva-de-las-empresas>

Fank, E. (s.f.). *Retención del talento en la Pyme*. Universidad empresarial Siglo 21.

Fernández Losa, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*.

Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Franklin F. , E. (2009). *Organización de empresas* (3a. ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson Educación.

García Peramato, M. (2016). *Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Gutierrez Galindo, D., Coronado Gutiérrez, J., Arredondo Lucio, J., & Méndez Cabrera, O. (2012). *Estrategias empresariales*. México: Innovación Editorial Lagares de México.

Hellriegel D., J. S. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández y Rodríguez. (2011). *Introducción a la Administración - Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. McGraw-Hill.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hill, Charles W.L.; Jones, Gareth R. (2011). *Administración estratégica - Un enfoque integral*. Cengage Learning Editores, S.A.

Hitt M., Ireland R. y Hoskisson R. . (2008). *Administración estratégica - Competitividad y globalización - Conceptos y casos*. Cengage Learning Editores, S.A.

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

Infoleg – Información Legislativa y Documental. (2019). Obtenido de www.infoleg.gob.ar/

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14a. ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Lacalle. (2016). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. Gestion y Administración*. Madrid: Editex. S.A.

Las 5 Fuerzas de Porter. (2017). *www.5fuerzasdeporter.com*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/infografia-las-5-fuerzas-de-porter/>

Louffat, E. (2011). *Administración del Potencial Humano*. Cengage Learning Argentina.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Mercado de Innovación Argentina. (2019). Obtenido de <https://mia.gob.ar/>

Ministerio de Desarrollo Social . (2019). Obtenido de www.desarrollosocial.gob.ar/

Ministerio de Producción y Trabajo. (21 de Noviembre de 2012). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/srt/institucional/estrategia-argentina-2015-2019>

Mintzberg, Quinn y Voyer. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana .

Operador, L. T. (2020). Obtenido de www.lozadatouoperador.com

Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Quintero Ramírez, Á. (2019). El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva. *Educación y Educadores*, <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/531>.

Rebechi, V. (2011). *Plan de Desarrollo de Mandos Medios del Frigorífico Estancias Del Sur*. Universidad empresarial Siglo 21.

Registro de Idóneos. (2019). Obtenido de www.registrodeidoneos.org.ar/

Robbins S. y Coulter M. . (2010). *Administración*. Prentice Hall.

Secretaria de Equidad y Promoción del Empleo. (2019). Obtenido de <https://empleo.cba.gov.ar/>

Thompson, Gamble y Strickland III. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGRAW-HILL.

Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramientas para la gestion del talento humano*. Barranquilla: Universidad del Norte y Ediciones de la U.

Trabajo y Empleo. (2019). Obtenido de www.trabajo.gob.ar/

Universidad Siglo 21. (2019). Lozada Viajes.

Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Redalyc.org*.

Varela, N., Perez, M., & Peñate, Y. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. *Indicadores. Ingeniería Industrial, XXVIII*, 9-12.

viajes, L. (2020). Obtenido de www.lozadaviajes.com

Viajes, L. (2020). Obtenido de www.lozadatouroperador.com

10. Anexos

Anexo 1 - Descripción de Puesto

Título de puesto:

Departamento:

Dependencia:

Colaboradores:

Lugar de trabajo:

Formación Básica:

Conocimientos Específicos:

Experiencia Previa:

Género y Edad:

1. Competencias:

A. Organizacionales

- Vocación de servicio y de trabajo orientada a la satisfacción del cliente
- Capacidad de trabajo en equipo
- Flexibilidad y Adaptabilidad
- Orientación a resultados
- Honestidad e Integridad
- Iniciativa / Proactividad / Responsabilidad
- Imagen personal
- Respeto a las normas y personas
- Asistencia y puntualidad
- Seguridad/Orden/Limpieza en el lugar de trabajo

B. Especificas del área:

2. Principales Funciones y responsabilidades:
3. Indicadores de Desempeño:

Anexo 2 - Legajo Personal de Capacitación / Desempeño

Datos Personales:

Apellido y Nombre:

Área:

Puesto / Rol:

Categoría:

Capacitación Realizada:

Curso	Entidad	Fecha

Fuente: Elaboración propia

Capacitación Requerida:

Curso	Entidad	Fecha

Fuente: Elaboración propia

Premios / Distinciones:

Premio / Distinción	Entidad	Fecha

Fuente: Elaboración propia

Sanciones:

Causa	Tipo / Duración	Fecha

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3 - Check list Entrevista de Selección de Personal

Tabla 3 - Anexo 3 - Check list Entrevista de Selección de Personal

Departamento		Puesto	
Datos Personales (a completar por RRHH)			Fecha:
Apellido:		Nombre:	
Edad:		Nacionalidad:	
Tel. Fijo:		Celular:	
Dirección:		E-mail:	
Datos adicionales (con quién vive, qué le gusta hacer, etc.):			
Formación y Antecedentes Laborales (a completar por RRHH)			
Formación/ Título:			
Última organización:		Organizaciones anteriores y puesto:	
Nombre del Puesto:		Tiempo en la organización:	
Experiencia Responsabilidades en su trabajo previo/actual:			
*(Alternativamente: Describa un día típico en su compañía)			
*			
Detectar Competencias			
Realice las preguntas que considere pertinentes para poder detectar las competencias requeridas para el puesto a cubrir:			
¿Tuvo alguna experiencia en la cual un cliente haya reaccionado de forma hostil? ¿Qué hizo frente esto y cuál fue el resultado? ¿Qué haría frente esta situación, si no le pasó hasta la fecha?:			
¿Qué valora más en un lugar de trabajo? ¿Qué valora más en un jefe?:			
Información Técnica (preguntas técnicas o prueba de ejemplo de trabajo)			
*			
*			
Finalización de Entrevista			
Comentar algo sobre el área/ puesto. Preguntar si el candidato tiene alguna pregunta que formular			
Agradecimiento al candidato y pasos siguientes en marco de tiempo determinado.			
Resumen (a rellenar después de la entrevista)			
Características de Personalidad			
Proactivo	Reservado	Formal	Informal
Expresión - Comunicación		Vivaz	
Serio		Cordial	
Distante		Confusa	
Actitud en la entrevista			
Entusiasta		Neutra	
Desanimada			
Motivación para el puesto (interés real manifestado para ingresar a la organización)			
Alta		Media	
Baja			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 - Planilla De Asistencia

A Reuniones, Cursos; Entrega De Material, Distribución De Documentación, Etc.

Expositor/Es:

Tema:

Duración:

Tabla 4 – Anexo 4 - Planilla De Asistencia

No.	Apellido - Nombre	Área/Dpto.	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

Tabla 5 – Anexo 4 - Observaciones

Observaciones/ minuta:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 - Evaluación de desempeño

Tabla 6 - Anexo 5 - Evaluación de desempeño

Nombre del Evaluado:

Fecha:

--

Puesto que ocupa:

Área:

Responsable:

Revisión de competencias

Marque con una X la opción correspondiente:

	1	2	3	4	5
Organizacionales (Actitud Personal e Interacción)	Insuficiente	Bajo	Medio	Suficiente	Óptimo

	1	2	3	4	5
Específicas (Calidad en la Ejecución de las Tareas)	Insuficiente	Bajo	Medio	Suficiente	Óptimo

	1	2	3	4	5
Resultados	Insuficiente	Bajo	Medio	Suficiente	Óptimo

Puntaje Promedio Obtenido:

	Puntaje
Actitud personal	
Calidad de ejecución de tareas	
Resultados	
Valoración general	

Observaciones / consideraciones del Evaluador:

Fortalezas:

Posibilidades de mejoras / Posibles capacitaciones necesarias:

--

Posibilidades de desarrollo dentro de la empresa (rotación, promoción, reubicación):

Calificación de su Potencialidad de desarrollo	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Fuente: Elaboración propia

En base a condiciones:

- para ocupar niveles superiores en menos de 2 años (Nivel 1)
- para lograrlo en un plazo menor a 5 años (Nivel 2)
- con bajas posibilidades de acceder a alguna posición superior (Nivel 3)

Escala de Valoración:

5 - Óptimo: desempeño excepcional y reconocible como muy superior al de otros en esta competencia. El evaluado se destaca, es referente y supera los estándares definidos. Su competencia se encuentra plenamente alineada con la declaración de misión, visión, valores y política de calidad de la empresa. Es proactivo y muestra inquietud por conocer las necesidades del cliente. Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar confianza. Aporta soluciones / comparte información / motiva a sus pares. Actúa con fuerza interior, tenacidad y constancia para lograr un objetivo. Analiza sus fracasos y corrige sus errores.

4 - Suficiente: desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente. Nivel de competencia satisfactorio en función de los requerimientos del puesto. Grado de desempeño competente y confiable que permite alcanzar los objetivos propuestos en su función / puesto. Trabaja para mejorar su desempeño. Identifica las necesidades y logra la satisfacción del cliente. Colabora y comparte información con el equipo. Modifica su comportamiento para adaptarse a los cambios. Cumple procesos y procedimientos. Busca información y nuevos clientes. Analiza sus fracasos para mejorar su accionar. Logra generar confianza y predispone al cierre del acuerdo comercial. Habitualmente logra manejar conversaciones difíciles. Se autogestiona en forma eficaz y se motiva a mejorar. Planifica su trabajo y logra superar obstáculos para alcanzar objetivos planteados.

3 - Medio: desempeño deficiente en ciertos momentos que necesita mejorar aunque cumple con las normas y estándares básicos de la competencia. Así, alterna niveles variables (positivos y

negativos) en el desempeño de la competencia que no logra cumplir con los objetivos propuestos pero que resultan suficientes para ejecutar su puesto. No emprende acciones de mejora continua. Actúa a partir de los pedidos de los clientes y ofrece respuestas estándar. Se centra en objetivos personales y prefiere no compartir información con su equipo. Tiene dificultad para adaptar nuevas metodologías de trabajo y cambios.

2 - Bajo: Nivel de desarrollo débil de la competencia. Posee conocimiento de su importancia y significado, pero no demuestra ponerlo en práctica. Desempeño inferior a los estándares deseados que ponen en riesgo su competencia y confiabilidad en el cumplimiento de sus funciones, de la política de calidad y de la declaración de misión, visión y valores. No colabora con el equipo / no comparte información / no integra a los nuevos ingresantes / no emprende acciones de mejora continua. Le cuesta comprender y reconocer perspectivas diferentes, no consiguiendo adaptar su accionar frente a nuevas situaciones. Pierde de vista los procedimientos y políticas establecidos por la organización, y se guía por su propio criterio. No se enfrenta con los problemas, sino que prefiere ver si se resuelven solos. La prospección de clientes, la búsqueda de información y nuevas oportunidades no alcanzan los estándares de la organización.

1 - Insuficiente: Desempeño inaceptable que requieren mejoría de inmediato. Falto de conocimiento / conciencia / desarrollo de la competencia. Desalineado y divergente a la declaración de misión, visión y política de calidad. Pone en riesgo los objetivos vinculados a su función.

Anexo 6 - Encuesta de clima Organizacional

Al calificar tenga en cuenta las siguientes valoraciones:

- 4 Muy Satisfecho - Siempre
- 3 Satisfecho- Casi Siempre
- 2 Poco satisfecho – Pocas Veces
- 1 Insatisfecho – Nunca

Tabla 7 - Anexo 6 - Encuesta de clima Organizacional

ASPECTOS GENERALES				
Sentido de Pertenecia a la Institución	4	3	2	1
1. Me siento parte importante de esta Institución.				
2. Me motiva presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo				
3. Me siento reconocido y respetado como parte importante de la Institución.				
Comunicación	4	3	2	1
4. Conozco todos los temas relacionados con mi área de trabajo.				
5. Recibo información general sobre las políticas, planes, programas, proyectos y actividades para mi buen desempeño en la Institución.				
6. Me llega la información llega de manera constante, directa y oportuna				
7. Siento que hay libertad para expresar sin temor las opiniones y percepciones sobre la Institución.				
Cooperación	4	3	2	1
8. Las directivas, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.				
9. Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Comunidad Educativa.				
10. Estoy satisfecho con la calidad de servicio y respuesta que me brindan los otros estamentos de la Institución.				
11. Existe respeto por las opiniones y aportes de los miembros del grupo de trabajo.				
12. Las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.				
Relación con mi Superior	4	3	2	1

13. Sabe escuchar y atender mis sugerencias.				
14. Reconoce y aprueba mis los logros obtenidos para promoverme internamente				
15. Me establece objetivos y meta claras.				
16. Me brinda información a tiempo.				
17. Utiliza su posición para proveerme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.				
18. Busca resolver las dificultades adecuadamente.				
19. Me brinda retroalimentación constante sobre el trabajo que estoy realizando.				
20. Recibo de ella un trato cordial y amable.				
21. Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.				
Evaluación de Desempeño	4	3	2	1
22. Los resultados de la última evaluación que me han realizado son una fiel expresión de mi desempeño laboral.				
23. La última evaluación de desempeño me generó motivación para contribuir con la mejora de la Institución.				
Calidad de Vida Laboral	4	3	2	1
24. Las condiciones de las instalaciones locativas donde realizo mi trabajo: espacios, aseo, iluminación, higiene y seguridad, son adecuadas.				
25. Los recursos y materiales para desempeñar bien el trabajo son los adecuados y oportunos.				
26. El ambiente laboral es adecuado para desempeñar bien mi trabajo.				
27. Los Programas de bienestar para el personal (salidas, retiros, convivencias, conferencias, celebraciones, reflexiones) son pertinentes.				
Formación y Entrenamiento	4	3	2	1
28. La capacitación recibida aporta a mejorar mi competencia laboral.				
29. La capacitación recibida aporta a mi crecimiento personal				
30. Recibo la capacitación necesaria para planificar, controlar y mejorar el Sistema de gestión de la Calidad.				
31. La capacitación recibida es pertinente para obtener nuevos conocimientos y desarrollar habilidades.				
32. La inducción recibida es efectiva para los nuevos empleados, para los cambios de rol (oficio) o de metodología.				
33. La formación y orientación que ofrece la Institución es pertinente y oportuna.				
Puesto de Trabajo	4	3	2	1

34. Evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo.				
35. Dispongo de recursos, equipamiento informático y tecnología para el desarrollo de mis actividades.				
36. Me presentan posibilidades de desarrollo en mi desempeño laboral en la Institución.				
37. La remuneración y/o beneficios, son acordes a mis expectativas				
Acompañamiento de los Directivos de la Institución	4	3	2	1
38. Las Directivas de la Institución hacen presencia en los lugares de trabajo.				
39. Las Directivas son accesibles frente a los requerimientos del personal.				
40. Las Directivas ofrecen respuestas oportunas y constructivas a los requerimientos y necesidades del personal.				
41. Las directivas de la Institución hacen reconocimiento y estímulos al desempeño laboral.				
Actitud o Compromiso Hacia el Cambio	4	3	2	1
42. Las Directivas impulsan un cambio en la forma de dirigir con criterios de Calidad.				
43. El enfoque Directivo se dirige a lograr la satisfacción de la Comunidad Educativa.				
44. La participación del personal es clave para mejorar el servicio educativo.				
45. Se evidencia un trabajo en equipo que contribuya a la resolución eficaz de problemas.				
46. Se evidencia participación comprometida del personal en el mejoramiento de los procesos.				
47. Se evidencia colaboración y respeto entre los compañeros para el mejoramiento del ambiente de trabajo.				

Fuente: Elaboración propia

Comentarios _____

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	ZINI DANIELA MARIANA
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	32.473.142
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Planificación Estratégica del capital humano de la empresa Lozada Viajes como ventaja competitiva”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Dani-zini@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p>Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI)^[1]</i></p>	<p>SI</p>
<p>Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.