

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS



Trabajo final de grado

**Comunicación interna y formación de líderes para Lozada Viajes**

Lucas Alejandro Liendo

DNI 25.890.926

Legajo VRHU1036

Córdoba, 2021

## **Resumen**

El presente trabajo está basado en la empresa Lozada Viajes, un negocio de origen familiar con una trayectoria de 33 años en el sector minorista de venta de productos turísticos. La organización ideó el primer sistema de franquicias de turismo en el país y por medio de dicho modelo, creció en forma exponencial logrando la apertura de 80 agencias minoristas. El crecimiento de la empresa y la presencia en casi todas las provincias del país, arrojó como resultado un mejor posicionamiento en el mercado y reconocimiento de operadores mayoristas a nivel internacional; pero también comenzaron a evidenciarse dificultades de gestión de la red de franquicias y sus recursos humanos. La comunicación interna y externa y la profesionalización de sus recursos humanos comenzaron a convertirse en debilidades que a medida que la empresa crecía impactaban en demasía en los resultados obtenidos. Se proponen mejoras en la forma de comunicarse de la compañía y la formación de sus recursos humanos con foco en los líderes que ocupan puestos claves a través de capacitación y coaching, logrando a partir de dicha implementación mayor eficiencia en las comunicaciones en general en todas las áreas de la empresa y un mejor posicionamiento de sus líderes. El rol del departamento de recursos humanos como agente de cambio es de suma importancia

*Palabras claves:* Comunicación interna y externa – Liderazgo coach – Formación profesional

## **Abstract**

This work is based on the company Lozada Viajes, a family business with 33 years of experience in the retail sector for the sale of tourist products. The organization devised the first tourism franchise system in the country and through this model, it grew exponentially, achieving the opening of 80 retail agencies. The growth of the company and the presence in almost all the provinces of the country, resulted in a better positioning in the market and recognition of wholesale operators at an international level; But difficulties in managing the franchise network and its human resources also began to appear. Internal and external communication and the professionalization of its human resources began to become weaknesses that, as the company grew, had an excessive impact on the results obtained. Improvements are proposed in the way the company communicates and the training of its human resources with a focus on the leaders who occupy key positions through training and coaching, achieving from said implementation greater efficiency in communications in general in all the companies. areas of the company and a better positioning of its leaders. The role of the human resources department as an agent of change is of utmost importance.

*Keywords:* Internal and external communication - Leadership coach - Professional training

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....                                       | 05 |
| Análisis Situacional.....                               | 08 |
| <i>Análisis del Macroentorno.....</i>                   | 08 |
| <i>PESTEL.....</i>                                      | 08 |
| <i>Factores Políticos y Económicos.....</i>             | 08 |
| <i>Factores Sociales.....</i>                           | 10 |
| <i>Factores Tecnológicos.....</i>                       | 10 |
| <i>Factores Legales.....</i>                            | 11 |
| <i>Factores Ecológicos.....</i>                         | 12 |
| <i>Cinco fuerzas de Porter.....</i>                     | 13 |
| <i>Análisis FODA.....</i>                               | 15 |
| Marco Teórico.....                                      | 19 |
| <i>Comunicación Interna.....</i>                        | 19 |
| <i>Formación de líderes coach.....</i>                  | 20 |
| Diagnóstico y Discusión.....                            | 21 |
| Plan de Implementación.....                             | 23 |
| <i>Objetivos Generales.....</i>                         | 23 |
| <i>Objetivos Específicos.....</i>                       | 23 |
| <i>Alcance.....</i>                                     | 23 |
| <i>Acciones.....</i>                                    | 24 |
| <i>Marco de tiempo para la implementación.....</i>      | 27 |
| <i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i> | 28 |
| Conclusiones y Recomendaciones.....                     | 29 |
| Bibliografía.....                                       | 30 |

## Introducción

En el presente reporte de caso, se abarcará un análisis y diagnóstico detallado de la empresa Lozada Viajes, con el propósito de elaborar una propuesta de comunicación interna y de formación de líderes que permita el desarrollo y profesionalización de sus recursos humanos con el objetivo de incrementar sus volúmenes de negocios y rentabilidad en general.

La organización nació en el año 1987, sus creadores Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada, daban puntapié inicial a la agencia Lozada Viajes. Actualmente posee la red de franquicias más grande y representativa del país, con 80 puntos de ventas en 11 provincias argentinas. Su filosofía y estrategia se basan en el liderazgo, innovación y la mejora continua; trabaja constantemente en la gestión de sus áreas pilares para brindar un servicio a sus clientes en forma personalizada, ágil, cómoda, y con altos estándares de calidad y profesionalismo en el asesoramiento turístico. La mayoría de sus productos turísticos son propios y diferenciados de otros productos del mercado; para satisfacer las expectativas de los viajeros.

La visión de la compañía es “*ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina*” (Lozada Viajes, 2020). De igual forma, declara su 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. Centra sus valores en la calidad, la creatividad, la calidez, la integridad, la maestría en el hacer y en las relaciones asociativas* (Lozada Viajes, 2020, página 9).

La red de franquicias está distribuida en todo el país, estableciendo dependencia con la central de franquicias situada en la ciudad de Córdoba. Desde allí, se administran y se brindan servicios estratégicos y de soporte a cada una de ellas; marketing, diseño, legales e impositivos, por nombrar algunos de ellos. A su vez Lozada Viajes posee como unidad de negocio adicional a Lozada Tour Operador, operador mayorista; quien presenta una oferta turística amplia para sus agencias minoristas, aunque dichos productos no son exclusivos y pueden ser comercializados por otras agencias de viajes no pertenecientes a la red. Desde fines del siglo pasado, se ha cuestionado en números ocasiones si la venta por internet ponía en peligro la sustentabilidad de las agencias de viajes; temática que fue incluida en la Feria World Travel Market de la Organización Mundial del Turismo en el

año 2018. La realidad indica que las agencias han tenido que enfrentar transformaciones profundas y dinámicas; evolucionando desde la venta tradicional, el e-commerce, la multicanalidad y hasta llegar a lo omnicanalidad que es la suma de todos los canales integrados hablando con un mismo mensaje al cliente.

La Organización Mundial del Turismo afirma que:

*El turismo fue uno de los primeros sectores en digitalizar los procesos comerciales a escala global, llevando la reserva de vuelos y hoteles en línea para convertirse en un pionero digital. Un sector turístico digitalizado debe innovar y generar nuevas oportunidades de negocio para asegurar la competitividad continua, el crecimiento y el desarrollo sostenible del sector. (OMT, 2020).*

La Tecnología de información y comunicación (TIC) comprende el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte de sistemas de información basados en computadores y aplicaciones de software. Incluye computadores, teléfonos móviles, personal digital assistant (PDA), internet, páginas web, blogs, chats, cámaras digitales, reproductores de mp3, mp4, etc., reproductores de DVD, GPS y otros. Desde la década de los 80 las TIC han transformado al turismo, en cuanto a prácticas de negocio y la estructura de la industria, también han contribuido con la ventaja competitiva y tienen amplio potencial para transformar la cadena de valor. Las TIC inciden en toda la cadena turística, desde el momento en que el posible cliente inicia la búsqueda de información sobre el producto turístico hasta el servicio posventa. (Andrés F. Tejero González, 2019).

El desafío actual de la empresa Lozada Viajes está centrado en la transformación que debe realizar para lograr mantener sus estándares de productos diferenciados y distintivos, pero comercializados a través de la omnicanalidad; dejando atrás la comercialización vía agencia tradicional en forma exclusiva. Es a través de la omnicanalidad que se incrementa la posibilidad de incorporar el cliente con rango etario entre 1981 y 1993, denominados Millennials. Las principales características según la revista Forbes, es que son personas digitales, nomófobas y adictos a las aplicaciones móviles. Los Millennials son reconocidos por ser extremadamente sociales mediante perfiles de redes, muy sensibles a las experiencias online, muy críticos y exigentes al momento de realizar una compra (Gutiérrez Antoni, 2014).

Es importante tener en cuenta, tal como se ha descrito en los párrafos anteriores, que la innovación tecnológica avanza en forma muy dinámica en el rubro del turismo, es

por ello la necesidad de las agencias de viajes de cambiar y adaptarse a las nuevas tecnologías que aparecen en la actualidad.

## **Análisis Situacional**

La empresa Lozada Viajes, es una organización dedicada a la explotación comercial del rubro turismo. El giro comercial esta dividido en dos partes: mayorista, a través de Lozada Tour Operador; y minorista, a través de su red de agencias de viajes franquiciadas. Su visión, ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Su 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. Es importante destacar que la empresa atraviesa momentos complejos debido a los constantes cambios del entorno, tanto en el país como a nivel mundial.

### *Análisis del Macroentorno*

Lozada Viajes, es una empresa mayorista / minorista de turismo, como una amplia red de agencias franquiciadas. Se describirá en forma general el escenario en el cual se encuentra operando actualmente la organización y en el contexto proyectado en que se podría encontrar en el mediano plazo. Para ello utilizaremos, en primera instancia, la herramienta PESTEL, en segundo lugar utilizaremos las Cinco Fuerzas de Porter y por último, utilizaremos, la herramienta FODA.

### *PESTEL*

Es una herramienta utilizada por los profesionales de diferentes disciplinas para analizar y monitorizar los factores macroambientales (entorno externo) que tienen un impacto en una organización

### *Factores Políticos y Económicos*

El país comenzó a transitar el año 2020 con un cambio de gobierno, luego que Mauricio Macri perdiera las elecciones presidenciales a manos de Alberto Fernandez, y con ello la vuelta del Kirchnerismo. La crisis económica, la recesión, la pérdida de empleos, la inflación y la pérdida del poder adquisitivo; son solo algunas de las consecuencias de las grandes devaluaciones que se produjeron en la anterior gestión de gobierno.

Para diciembre de 2019, los analistas del mercado proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 54,3%. En tanto, redujeron el pronóstico para 2020 hasta 42,2%. (Relevamiento de Expectativas de Mercado, BCRA, Diciembre 2019)

Como todo cambio de gobierno, y teniendo en cuenta la idiosincrasia de nuestro país y la falta de políticas de estado, sugerían que se aproximaban cambios sustanciales en materia política, económica y social.

En materia económica hay dos puntos importantes e íntimamente relacionados al turismo, la inflación y devaluación. El impacto de un tipo de cambio alto, sumado a la pérdida de poder adquisitivo en pesos debido al atraso de los salarios, afecta de forma directa al turismo del país, debido a esto, menos argentinos viajan al exterior y más extranjeros llegan. Actualmente hay micro devaluaciones en forma permanente, nuestra moneda nacional seguirá devaluando; el tipo de cambio nominal mayorista (\$/US\$) promedio mensual esperado por los analistas para el primer mes de 2020, se ubicó en \$61,7 por dólar promedio mensual. Por su parte, la proyección para diciembre de 2020 se ubicó en \$80,5 por dólar. (Relevamiento de Expectativas de Mercado, BCRA, Diciembre 2019). El BCRA reestableció las restricciones para compra de dólares para ahorro y turismo y estableció un nuevo impuesto del 30%; por lo cual el dólar para viajar se encareció aún más. Nació allí el denominado dólar turista, que es la combinación del dólar oficial más el impuesto.

A partir del marzo de 2020, prácticamente todos los países del mundo quedaron afectados por la pandemia COVID-19, y Argentina no fue la excepción. El 11/03/2020 la OMS decreta la pandemia (OMS, marzo de 2020). Esta situación de pandemia y su posterior cuarenta obligatoria decreta por el gobierno nacional ha puesto a la Argentina en una delicada situación económica de la cual todavía no se tiene certezas de cómo se va a salir. El turismo ha sido el rubro más afectado debido a la resolución del gobierno nación por DNU de cerrar las fronteras hasta octubre de 2020, motivo por el cual la hotelería, transporte, guías, agentes de viajes, operadores mayoristas, compañías aéreas están hace 6 meses con actividad cero.

Según el informe técnico Vol. 4, N° 143 de turismo del Indec “*el movimiento emisivo y receptivo de junio y el segundo trimestre de 2020, en términos de viajes con motivos turísticos, se presenta en cero para todos los pasos internacionales*” (Indec, 12/08/2020).

### *Factores Sociales*

La era de la globalización y la tecnología, despierta en la sociedad un interés muy marcado por realizar viajes, en sus diferentes formatos; por descanso, para conocer, por negocios, en familia, solos, en pareja, internacionales, nacionales o incluso regionales. La sociedad ha internalizado casi como una necesidad incorporar a su estilo de vida viajar. Los Millennials es un ejemplo claro de eso, a tal punto que han modificado sus prioridades laborales, académicas y familiares en pos de conocer y disfrutar del mundo y de los viajes.

"Los millennials prefieren los viajes de crecimiento personal, *“dejan atrás los lujos y prefieren disfrutar del viaje, de hecho, hasta el 43% de ellos está dispuesto a renunciar al alcohol, a las redes sociales (51%), a internet (40%) y al maquillaje (32%) a cambio de la recompensa de un viaje de superación personal”*. (La Vanguardia, 29/01/2020)

Lamentablemente la pandemia mundial COVID-19 y su consecuente cuarentena ha generado en todo el mundo y sobre todo en nuestro país un deterioro económico y social muy importante. Como se ha mencionado anteriormente la Argentina dispuso por DNU 297/2020 fechado el 19/03/2020 el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio que sometió a la economía en una profunda recesión y a una crisis social sin precedentes. El estado argentino ha tenido que intervenir con decretos proteccionistas y subsidios para sostener las empresas, el empleo, las familias, etc. La Resolución 84/2020 del ANSES publicada en el Boletín Oficial el 5/04/2020 establece la implementación del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para los sectores más vulnerados de la sociedad.

Claramente esta situación social y económica, sumado al cierre de las fronteras del país y el aislamiento social; imposibilita en forma categórica la actividad turística en su totalidad.

### *Factores Tecnológicos*

En el presente contexto que se caracteriza por el abundante tráfico de información, la convergencia tecnológica y los avances científicos, surgen en forma constante nuevas formas de trabajar y de generar valor. Un relevamiento realizado por Google Travel en el año 200, afirma que las agencias de viajes clásicas, deben cambiar sus formas de trabajo en función de nuevas tendencias claves del mercado turístico; las aplicaciones móviles,

las reservas online, los grandes softwares desarrollados por operadores mayoristas y los últimos desarrollos de softwares inteligentes que son capaces de detectar los hábitos y preferencias de consumo de las personas a través de sus redes sociales y navegaciones por la web.

*“El turismo, como uno de los sectores clave de la economía española, no podía ser menos y, gracias al Big Data, ahora tiene la oportunidad de transformar la manera de ofrecer sus servicios, adaptándolos a los nuevos tiempos”* (Hostel.tur, 9/02/2017).

En los últimos años el comercio electrónico a acaparado las principales transacciones, creciendo en cifras exponenciales en forma sostenida. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico en su última edición de junio 2020 sostiene que la facturación del comercio electrónico creció 76% durante el año 2019 y que el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró en forma online alguna vez, representando 18,3 millones de personas. Un ejemplo muy representativo del e-commerce es el Hot Sale que se comercializa a través de la web agrupando comercios y descuentos en un solo lugar y por determinada cantidad de días. Las ofertas de tickets de vuelos y hotelería es un servicio muy buscado en cada edición del Hot Sale.

### *Factores Legales*

El factor legal más importante para mencionar en el momento actual del sector turismo es la Ley de Emergencia al Turismo. La situación de todos los actores del sector son terminales; las cadenas de hoteles, transportistas, guías, líneas aéreas y agencias de viajes están al borde de la quiebra a no poder abrir sus comercios desde el 20/03/2020 pasado. Es por ello por lo que el sector viene reclamando a los diferentes gobiernos, ya sea nacional, provincial o municipal medidas paliatorias para llevar a delante la crisis. El 01/09/2020 se sancionó la ley con medidas para “el sostenimiento y la reactivación productiva de la actividad turística nacional”, que tendrá vigencia por unos 180 días, prorrogable por el mismo plazo por el Poder Ejecutivo. La norma prevé distintos beneficios fiscales y líneas de crédito para empresas y trabajadores del sector, mientras que también establece medidas de promoción e incentivo para los consumidores. La ley alcanza a servicios de alojamiento, agencias de viajes, transporte vinculado a la actividad, profesionales y guías de turismo, centros turísticos, gastronomía, entre otros.

A continuación, ejemplificamos algunos alcances de la ley: se extiende el Programa de ATP (Asistencia al Trabajo y la Producción), se establecen

como beneficios la reducción del 95% del pago de contribuciones patronales, se prorroga por 180 días el vencimiento del pago de los impuestos existentes, se suspende por 180 días la traba de cualquier medida cautelar a requerimiento de la AFIP o la ANSES, se implementará una reducción en las alícuotas del impuesto sobre los créditos y los débitos en cuentas bancarias y otras operatorias, más conocido como “impuesto al cheque”, hasta el 31 de diciembre, se instruye al Banco Central a disponer líneas de crédito para los sujetos comprendidos y para municipios y comunas donde la actividad principal sea el turismo, se establece un bono fiscal vacacional para las familias cuyos ingresos mensuales no superen el equivalente a cuatro salarios mínimos ( \$ 67500), por única vez, para su uso dentro del país, se establece un régimen de preventa que consistirá en el reconocimiento, por parte del Estado Nacional, de un crédito a favor de las personas humanas, que será del 50% del monto de cada compra de servicios turísticos a ser brindados dentro del país, se crea un programa especial para el turismo de la tercera edad, por el cual el Estado aportará hasta el 21% de los paquetes turísticos, con el fin de sostener la actividad durante las temporadas bajas y para el bienestar de las personas mayores, se establece un programa de financiación de los paquetes turísticos de viajes de turismo estudiantil con destino nacional mediante una línea de crédito específica del Banco Nación, entre otras.

#### *Factores Ecológicos*

La importancia del factor ecológico en el sector turismo es clave para que los destinos nacionales sean explotados económicamente en forma sustentable. La Secretaría de Ambiente de la Nación impulsa el turismo sustentable, que es uno de los ejes del plan de sustentabilidad que los municipios de todo el país pueden promover en el marco del programa Ciudades Sustentables. La iniciativa brinda apoyo técnico y financiero por parte de la Nación a las localidades interesadas. Así, el Gobierno nacional, a través del organismo de Ambiente, incentiva la implementación de modelos de desarrollo turístico que faciliten el uso inteligente y responsable de los atractivos ambientales y culturales con criterios de sustentabilidad. (Argentina.gob.ar, 01/10/2018)

### *Cinco fuerzas de Porter*

Es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos.

La rivalidad entre la competencia está evidenciado debido en la provincia de Córdoba y en el resto del país existen una gran cantidad de agencias de viajes con un grado de diferenciación muy bajo para los productos y servicios que se ofrecen. Esto produce diversas consecuencias en las estrategias que adoptan las mismas. Dada la baja diferenciación entre los servicios que se ofrecen, el costo de cambio para el cliente es muy bajo y una agencia pasa a ser fácilmente desplazable. Es así como las mismas, considerando la rivalidad intensa del sector, deben planificar estrategias adecuadas que les permitan posicionarse más cerca del cliente y que en consecuencia atraiga mayor demanda. A continuación, se enumeran las agencias mejores posicionadas como competencias: Despegar.com, Transatlántica, Al mundo.com, Viajes TDH, Booking.com, TripAdvisor y aerolíneas nacionales y extranjeras.

El poder de negociación del cliente en Lozada Viajes posee dos tipos, esta situación se da debido a su doble segmento mayorista / minorista. Por un lado, se encuentran las franquicias, que consumen la marca propiamente dicha a través de productos propios como operador mayorista, y por otro, se encuentran los viajeros, que consumen la experiencia de viaje en sí a través de las agencias minorista (Casa central). Los clientes actualmente poseen mayor acceso a información privilegiada a la hora de tomar la decisión de viaje normalmente a través de Internet, es por ello por lo que son más exigentes respecto de los productos y servicios que esperan, a costos lo más bajos posibles. La rivalidad competitiva se intensifica y lo posiciona al cliente en ventaja o en una situación de alto poder negociador. Más aún, el hecho de que las agencias ofrezcan servicios muy poco diferenciados y que pueden ser adquiridos en cualquier operador, hace que el costo de cambio de una a otra sea muy bajo.

El poder de negociación de los proveedores para la red de Lozada Viajes es alto. La central de franquicias selecciona y evalúa proveedores mayoristas en forma constante y sistémica. Son denominados “operadores autorizados”. Son los mayoristas que quedan habilitados para que la red compre sus productos. Recordando que Lozada tiene una red de 80 agencias, negocia mejores comisiones por las compras a escala. Entre ellos se

encuentran: OLA, 360 Regional Tour Operator, Triad Tours, Delfos, Universal Assistance, TravelPAQ, por nombrar algunos. El operador mayorista es un eslabón esencial en la cadena de valor de turismo, el hecho de conformar una relación sólida con el mismo permite asegurar la calidad de los productos y los servicios a distribuir.

En relación con la amenaza de productos sustitutos es importante mencionar que coincidentemente con el constante desarrollo de nuevas de la tecnología de la información y comunicación (TIC) y producto de la globalización, los productos sustitutos dentro del rubro turístico son cada vez mayores. Los consumidores hoy en día pueden acceder a todo tipo de información y medio para planificar un viaje o experiencia por medio de Internet. Pueden acceder a páginas web de las aerolíneas mismas, del alojamiento propiamente dicho, o los desarrollos más recientes: los metabuscadores. Son sistemas que localiza información en los motores de búsqueda más usados, carece de base de datos propia por lo que usa las de otros buscadores y muestra una combinación de las mejores páginas encontradas. Cada vez es más alta la amenaza de productos sustitutos a los servicios ofrecidos por las agencias de viaje.

La amenaza de nuevos competidores se puede considerar que es media / baja. El crecimiento progresivo del negocio de turismo en los últimos años ha generado, sobre todo en el mercado de Córdoba, un aluvión de aperturas de agencias de viajes minoristas, saturando el mercado. Lozada Viajes tiene amplia trayectoria y experiencia, su red de franquicias y junto con su consolidación en el mercado hacen que las nuevas agencias minoristas no sean a priori una gran amenaza.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta de estudio que nos permite describir las características internas, en términos de debilidades y fortalezas); y por otro lado la situación externa que rodea a la organización ya sea amenazas y oportunidades.

| <i>Fortalezas</i>  | <i>Debilidades</i>  |
|--|---|
| Poder de negociación con proveedores<br>Posicionamiento de la marca en el país<br>La red de franquicias  | Modelo de negocios obsoleto: sistema de información offline<br>Falta de seguimiento en la gestión hacia las franquicias |
| <i>Oportunidades</i>   | <i>Amenazas</i>   |
| Crecimiento de la industria del turismo a nivel mundial<br>Crecimiento del Campus Lozada para el desarrollo de Recursos Humanos<br>Demanda alta de turismo post pandemia | Crecimiento de la competencia online<br>Restricciones para la adquisición del dólar<br>Covid-19                         |

### *Fortalezas*

Como hemos mencionado en la introducción, Lozada Viajes es una empresa que está constituida en forma mayoritaria por una red de franquicias, con 80 puntos de ventas en todo el país. Dicha red genera un volumen de venta a escala de productos turísticos que permiten a la compañía lograr excelentes condiciones de compra y beneficios para sus socios franquiciados. De esta forma Lozada negocia mayores puntos porcentuales de comisión, planes de financiación, alianzas estratégicas, FAM TOUR (viajes de familiarizaciones para agentes de viajes), tarifas para agentes de viajes, capacitaciones y asistencias financieras. A cambio de estos beneficios y condiciones les exige a sus socios franquiciados que direccionen sus ventas y operaciones a determinado operador mayorista. Estos operadores mayoristas son evaluados por la empresa con cierta rigurosidad en términos de estructura, solvencia, profesionalidad, seriedad, herramientas tecnológicas y cumplimiento, entre otras; son los llamados “operadores aliados”. Algunos de ellos son: OLA, SIGA, DELFOS, AMICHI VIAJES, CLUB MED, UNIVERSAL ASSISTANCE, DOPAZZO & RAVENNA, entre otros. ([www.lozadaviajes.com](http://www.lozadaviajes.com), septiembre 2020).

La creciente apertura de franquicias en todo el país ha permitido el posicionamiento y crecimiento de la empresa Lozada entre sus competidores del rubro turismo. Si bien la mayor participación es en la provincia de Córdoba, las agencias Lozada

tienen presencia en las provincias más importantes del país. La estrategia principal de marketing en los inicios de la compañía fue instalar en la mente de los viajeros consumidores el concepto de calidad de servicios ofrecidos y la atención personalizada. En el año 2018, Lozada Viajes obtuvo una certificación en normas IRAM-ISO 9001, consolidando el concepto de alta calidad y mejora continua.

### *Debilidades*

El modelo de negocios de la compañía está muy emparentado con la agencia tradicional de ventas de viajes, centrándose mucho en el asesoramiento personalizado y la transmisión de sensaciones y experiencias. Si bien, la empresa tiene claro su norte en relación con la transición del modelo tradicional hacia la omnicanalidad, a partir de la incorporación del comercio electrónico y de herramientas tecnológicas, es un camino que le falta mucho recorrido. Hemos destacado con anterioridad a los Millennials como un público consumidor en ascenso de productos turísticos, coincidente con el auge del sector; pero que claramente prioriza los canales digitales para adquirir sus viajes. Esta situación, a priori, se constituye como una debilidad; teniendo en cuenta que compite con empresas más desarrolladas en tal sentido como Despegar.com, Almundo.com, Turismo City, entre otras.

*En términos de gasto, la Generación Z y los millenials lideran el cambio hacia el comercio electrónico. Desde que comenzó la pandemia, el 33% de estos consumidores han aumentado sus gastos en línea, para un aumento neto del 6%, frente al 23% de los consumidores de generaciones anteriores. (www.comunicacionmarketing.es).*

Otro aspecto importante para mencionar como debilidad de la empresa es la incapacidad y dificultades que tienen para realizar el control de gestión de la red de franquicias. Si bien, en los últimos años esta situación ha ido en constante mejora, los diferentes estilos de administración de los socios franquiciados, la cantidad de operadores mayoristas del mercado y la falta de sistemas informáticos imposibilitan a la casa central de disponer de informes de gestión y métricas comerciales y financieras de cada una de las franquicias.

### *Oportunidades*

Las agencias de viajes, a partir del cierre de fronteras y la imposibilidad de operación de las líneas aéreas; hace desde marzo de 2020 que están con cero actividades

y prácticamente con ventas nulas. El sector en generar quedó en una suerte de stand by a la espera de la reactivación del turismo, a sabiendas que es uno de los rubros más golpeados por la pandemia COVID-19. “El 61% de los argentinos quiere ir a comer a un restaurante, mientras un 54% concentrará sus gastos en viajes y turismo. De hecho, nueve de cada 10 argentinos cree que se podrá viajar en un plazo de cinco a seis meses hacia adelante, según un estudio de Havas orientado darle una brújula a las marcas que deben captar ahora los intereses de los consumidores para cuando se vuelva a otra normalidad”. (iprofesional.com, 09/09/2020). El aislamiento preventivo y obligatorio decretado por el gobierno nacional ha situado a la sociedad en un estado mental y psicológico deteriorado, a tal punto que diferentes sondeos y encuestas como la mencionada con anterioridad, marca claramente que muchas personas intentaran tomarse vacaciones a través de algún viaje. Por tal motivo, el sector turístico espera un rebote importante de demanda, aunque por ahora sin mucha previsibilidad con relación a las fechas de apertura.

Lozada Viajes fue pionero en el desarrollo del Campus Lozada, un espacio de formación profesional de Recursos Humanos en materia de turismo, que ha permitido proveer de mano de obra especializada a los diferentes actores del rubro, como agencias minoristas o mayoristas. El campus, de la mano de los avances tecnológicos, tiene un gran potencial de crecimiento, convirtiéndose en un factor clave para las empresas, desde la visión de recursos humanos.

Dejando afuera del análisis la situación actual del turismo por la pandemia, el sector venía creciendo en forma sostenible con un importante impacto en los PIB de los diferentes países. “Los destinos en todo el mundo recibieron 671 millones de llegadas de turistas internacionales entre enero y junio de 2019, casi 30 millones más que en el mismo período de 2018, lo que representa una continuación del crecimiento registrado el año pasado”. (OMT, PR19051, 09/09/2019). Es inminente que el sector turístico, una vez controlada la pandemia, volverá a ocupar un rol preponderante, en la economía mundial.

#### *Amenazas*

La creciente consolidación de la OTA's (Online Travel Agencies) es una amenaza constante para aquellas agencias que no han podido incorporar tecnología y migrar a la omnicanalidad. Las OTA's son el canal de compra de viajes preferido de la generación Millennials y por ende cada día van ganando terreno a las agencias tradicionales.

Las amenazas con mayor impacto en el sector turístico en la actualidad son las restricciones que tiene Argentina para la adquisición de dólares y a nivel mundial el COVID19. Por disposición del BCRA, se aplicó un impuesto del 30% sobre el dólar oficial para los productos de turismo, denominado en la jerga bursátil como dólar turismo. Dicha medida, tomada por el gobierno nacional, desalienta el turismo emisivo internacional, ya que encarece los servicios contratados en el exterior. *“El precio de “cotización” virtual será 30% mayor que el valor del dólar oficial tipo vendedor del Banco Nación. Si el dólar oficial opera en \$63 (por tomar una cifra), el “recargo” será de \$18,9 por cada dólar. Así, el dólar “turista” cotizaría alrededor de \$81,9”*. (www.ambito.com). En relación con la pandemia COVID19, es una amenaza para el turismo mundial que prácticamente afecto a todos los países del globo, imposibilitando el tránsito de personas y por consiguiente los números económicos del rubro han caído en forma estrepitosa. El sector turístico de Argentina está muy deteriorado debido a que no puede trabajar desde marzo de 2020 y se empieza a especular no el mismo no tendría posibilidad de recuperación hasta tanto se descubra la vacuna para contrarrestar el virus. El DNU 260/2020 firmado por el gobierno nacional dispone la adopción de nuevas medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus. (*Boletín Oficial, 12/03/2020*).

Situando el enfoque desde los recursos humanos, y luego analizar la información recabada en el diagnóstico, podemos observar que la empresa posee mucho potencial de mejora que no está siendo puesto en práctica en la actualidad. La posibilidad de mejorar sus procesos claves, su comunicación, de reducir pérdidas es tan viable como necesaria. Oportunidades detectadas en el FODA como poseer un espacio de formación como lo es el campus Lozada proporciona una experiencia y una expertiz valorable para la formación y capacitación de los integrantes de la empresa. Es importante trabajar en la mejora de los recursos humanos de la organización para poder conseguir los objetivos propuestos.

## Marco Teórico

Es este apartado se abordarán los conceptos teóricos necesarios para la fundamentación de la propuesta. Los ejes temáticos primordiales son la comunicación interna de la organización, en primera instancia. Por otro lado, la formación de líderes coach, en cual pondremos especial atención en la formación de los mandos altos y medios de la organización.

### *Comunicación Interna*

Siguiendo los lineamientos del libro “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica” de Andrade Horacio podemos entender la comunicación de tres formas distintas: como un proceso social, en donde la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y con los públicos externos. También la podemos entender como una disciplina, la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y, entre estas, y el medio externo. Por último, en relación con este autor, como un conjunto de técnicas y actividades dado que los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos con los que interactúan con su entorno.

Por otro lado, de acuerdo con los postulados básicos del libro “La comunicación en las organizaciones” de Carlos Fernando Collado, nos dice que la comunicación organizacional es integral, sistémica, con responsabilidad compartida e íntimamente relacionada con la cultura organizacional. Integral debido a que la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna, externa, vertical, horizontal, diagonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, institucional, directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos). Sistémica, porque los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, esta interrelacionados y son interdependientes. Con responsabilidad compartida, ya que todos los integrantes de la organización se comunican, y hacerlo bien es responsabilidad de todos; aunque algunas personas deben desempeñar un papel más importante en ese sentido por la posición que ocupan o por la

información que manejan. Íntimamente relacionada a la cultura organizacional debido a que el concepto de cultura organizacional cada vez está más ligado al de comunicación, de hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y por la tanto, patrones similares de comportamiento.

#### *Formación de líderes coach*

De acuerdo con la teoría de expresada en el libro “Coaching y liderazgo de equipos” del autor Peter Hawkins nos indica que las empresas del mundo necesitan de más equipos directivos efectivos ya que los desafíos y obstáculos que tiene que superar son cada vez mayores.

Una posible definición de coaching según el libro “Manual del Coaching” de Juan Pablo Vidal Casal y José Angel Caperán Vega es aquel proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes, sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan concreto. El coaching ejecutivo se erige hoy como el epicentro del desarrollo del talento juntamente con la formación continua en las empresas.

A su vez, Simon L. Dolan en su libre “Coaching por valores” nos expresa que el coaching empresarial se lleva a cabo en todo momento con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión. Los “*coaches*” empresariales ayudan a las empresas a crecer, creando y siguiendo un plan estratégico estructurado para la consecución de objetivos acordados.

Es importante destacar la importancia de gestionar una buena comunicación interna y externa en la organización. Las organizaciones tienen múltiples participantes en la comunicación empresarial ya sea interna o externa, y además de los actores ajenos, que son externos a la compañía pero que pueden responder a políticas y procedimientos internos por su vínculo estrecho. Es una tarea primordial, para cualquier compañía capacitar y formar a sus líderes, utilizando como herramienta principal el coaching empresarial. La organización debe trabajar mucho en esa temática, fomentando el trabajo en equipo en todos los niveles del organigrama funcional.

## Diagnóstico y Discusión

La empresa Lozada Viajes es la primera empresa turística que logro desarrollar un modelo de franquicias, logrando pasar de 2 o 3 franquiciados hasta llegar a más de 80 en la actualidad. Dicho desarrollo fue innovador, a tal punto, que el Ministerio de Turismo de la Nación tuvo que modificar algunas reglamentaciones para poder encuadrar legalmente su funcionamiento. Dicho crecimiento fue lento en los primeros años, pero exponencial y dinámico en los últimos. La apertura de nuevos locales en el resto país llevo la estructura de la red a una situación de ingobernabilidad de la gestión en general. Los primeros síntomas fueron apareciendo con la evidente dificultad para mantener una comunicación fluida entre la casa central y sus asociados, la falta de capacidad de control administrativo, la falta de unificación de criterios de management, diferencias en la selección de operadores mayoristas; en resumidas cuentas, las agencias comenzaron a funcionar de acuerdo con el estilo de liderazgo de cada socio franquiciado, con su impronta personal y con su estilo de liderazgo.

La problemática antes mencionada requiere ser abordada en forma urgente debido a que la red de franquicias es el corazón del negocio de Lozada Viajes. La correcta administración de sus agencias, de la marca, de sus productos, de sus recursos humanos, de sus clientes y de sus socios franquiciados es de vital relevancia e importancia para lograr la consolidación y el crecimiento de esta. Cabe mencionar que la comunicación entre la central de franquicias y sus franquiciados presenta serias deficiencias; y que este tema también requiere ser analizado en profundidad a los fines de establecer un plan de mejora de corto y largo plazo. La comunicación entre todos los participantes de esta estructura es estratégica, y de ella dependen el logro de los objetivos que tiene la organización.

Por todo lo expuesto, hemos arribado a la conclusión que la organización debe trabajar fuertemente en un plan de mejora de comunicación interna/externa tomado como punto de partida la formación de sus recursos humanos. Dicha propuesta tiene como objetivo mejorar la eficiencia de todos procesos claves a través de una comunicación más eficiente y fluida. Se debe poner foco, no solo en los dependientes de la casa central sino también en las personas que gerencian las franquicias a lo largo del país. Es de vital importancia registrar progresos considerables en estos aspectos claves para que la compañía deje de registrar pérdidas económicas por baja rentabilidad sobre ventas. Los

clientes insatisfechos, las ventas no concretadas, los errores administrativos, los retrabajos, los errores en cotizaciones o las demoras en la respuesta a peticiones; generan grandes pérdidas económicas que van en detrimento de los dividendos de la empresa. En la medida que la empresa pueda encaminarse a resolver esa problemática, podrá seguir por la senda del crecimiento en el sector turístico. En la actualidad hay herramientas potentes a la hora de pensar en comunicación y formación, más teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa el mundo por la pandemia Covid19 y la imposibilidad de circular y reunirse con normalidad; recordando incluso que hasta el momento las agencias de viaje ni siquiera tienen autorización de realizar las aperturas de sus locales.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos Generales*

Mejorar la eficiencia en la comunicación organizacional y capacitar en liderazgo coach a los mandos medios de la empresa Lozada Viajes para aumentar la rentabilidad neta sobre la facturación en 10%, utilizando una estrategia de mejora de políticas y procesos por medio de acciones concretas de formación continua de sus recursos humanos a través de un cronograma de capacitaciones.

### *Objetivos Específicos*

1. Realizar un ciclo de formación general para todos los miembros de la organización para capacitar a los mismos en temas referentes a la Industria del Turismo post Pandemia COVID19.
2. Mejorar la comunicación del personal de la organización y de los socios franquiciados, promoviendo la participación de todas las personas involucradas en el proceso, utilizando canales de comunicación convencionales a través de reuniones presenciales.
3. Capacitar en liderazgo coach a los mandos medios del equipo interno de la empresa Lozada Viajes.

### *Alcance*

- De Contenido: La mejora de la comunicación interna del personal de la empresa es la base de la oportunidad de la mejora, se incorporarán actividades con contenidos teóricos y prácticos, trabajos en equipos, acciones interdisciplinarias. En relación con la comunicación entre los dependientes de la Central de Franquicias y su red; por la distancia geográfica y por las actuales dificultades para trasladarse, incorporaremos canales y herramientas de comunicación digitales, vía zoom, meeting, campus Lozada, etc.
  - Temporal: La implementación de las propuestas se realizarán, según la planificación de los proyectos, entre los meses de diciembre de 2020 hasta julio de 2021. El espacio temporal seleccionada abarca los meses de enero y febrero que trae incorporada un crecimiento

de ventas, aun así, debido al carácter importante y urgente de los programas, se decidió incorporarlos.

- **Ámbito Geográfico:** Los ciclos y actividades de formación del personal de la central de franquicias de Lozada se realizarán en las oficinas de esta con domicilio en Lavalleja 785 Piso 3 de la ciudad de Córdoba Capital. En relación con las capacitaciones con los socios franquiciados, las mismas serán en forma virtual o en los domicilios de las respectivas sucursales. Es importante mencionar la importancia de la visita periódica a las agencias de la red de franquicias, para que de esa forma se pueda tomar información de primera mano de las problemáticas que allí ocurren y que son diferentes, de acuerdo con las distintas realidades de cada una de ellas.

### *Acciones*

Fundamentos de la propuesta ciclo de formación general para todos los miembros de la organización: la formación general para el personal dependiente es una actividad muy utilizada en las empresas cuando es necesarios reafirmar conceptos o temas que ya ha sido vistos, o cuando se necesita ver nuevos contenidos. La propuesta es trabajar con todo el personal de empresa reafirmando ejes centrales de rubro, tales como viajes, destinos, experiencias, clientes, productos, etc.; pero con el enfoque de la nueva normalidad del turismo local y mundial en la nueva era post pandemia.

Acciones específicas de la propuesta ciclo de formación general para todos los miembros de la organización: se realizarán 4 encuentros semanales consecutivos, los jueves de cada semana y con una duración de 2.5 horas. Aplicará a todo el personal de la empresa y estará dividido en ejes temáticos. Los ejes temáticos son:

1. Situación actual del rubro turismo y de Lozada Viajes
2. Manejo de crisis y quejas de los clientes
3. Situación sanitaria de destinos turísticos. Protocolos
4. Nuevas formas y técnicas de ventas. Enfoque legal

En el primer encuentro, trataremos la situación actual del sector turístico, los riesgos y la problemática actual. De la misma forma, se realizará una descripción generalizada de la situación actual de la empresa, para ello es importante contar con el número uno de la organización, Juan Cruz Lozada. En el segundo encuentro, nos enfocaremos en el manejo

de situaciones de quejas y reclamos de clientes. A raíz de la situación, hay un alto porcentaje de clientes que necesitan contención adicional, debido a cancelaciones, reprogramaciones, protocolos sanitarios, situaciones particulares, etc. En el tercer encuentro se tratarán todos los temas referidos a los protocolos sanitarios de los destinos turísticos, las modalidades de ingresos a los países, las nuevas formas de viajar, como manejarse en los aeropuertos y terminales, etc. Por último, se abordará las nuevas modalidades de ventas, técnicas para acompañar a los pasajeros, el asesoramiento a la red de franquicias y todos los detalles desde el punto de vista legal. Este último ítem cobra especial importancia debido a que se incrementó la probabilidad de cancelaciones y cambios de servicios por la pandemia.

Recursos necesarios de la propuesta ciclo de formación general para todos los miembros de la organización:

| ID | Descripción                  | Recurso | Prestador   | Cant.Hs. | Importe en \$ Hs. | Total en \$  | Notas                            |
|----|------------------------------|---------|-------------|----------|-------------------|--------------|----------------------------------|
| 1  | Reinducción - Eje tematico 1 | Interno | RRHH Lozada | 2,5      | \$ 25.600,00      | \$ 64.000,00 | Se tomo solo el costo del sueldo |
| 2  | Reinducción - Eje tematico 2 | Interno | RRHH Lozada | 2,5      | \$ 25.600,00      | \$ 64.000,00 | Se tomo solo el costo del sueldo |
| 3  | Reinducción - Eje tematico 3 | Interno | RRHH Lozada | 2,5      | \$ 25.600,00      | \$ 64.000,00 | Se tomo solo el costo del sueldo |
| 4  | Reinducción - Eje tematico 4 | Interno | RRHH Lozada | 2,5      | \$ 25.600,00      | \$ 64.000,00 | Se tomo solo el costo del sueldo |
| 5  | Refrigerio de reuniones      | Interno | RRHH Lozada | 4        | \$ 6.000,00       | \$ 24.000,00 | Desayuno de trabajo              |

**Total propuesta 3: \$280.000,00**

Fundamentos de la propuesta mejorar la comunicación interna del personal de la organización y externa: como venimos advirtiendo en la etapa de diagnóstico, unos de los problemas centrales de la organización es la comunicación interna (dependientes) y externa (red franquicias). Para lograr el éxito de esta actividad es necesario la participación y el compromiso de las personas involucradas en la actividad.

Acciones específicas de la propuesta mejorar la comunicación interna del personal de la organización y externa: Abordaremos la problemática desde dos ángulos distintos, por un lado, se realizará capacitaciones in company a todo el personal dependiente de la empresa. Para ello realizaran actividades generales, en donde participan en conjunto todas las personas indistintamente de su puesto y nivel; y por otro lado se distribuirán los cursos de acuerdo con los niveles que las personas ocupan en la estructura. Es decir, se segmentarán lo temas y la profundidad de la formación. La actividad se contratará a empresas de consultoría de recursos humanos externas, tales como Servicios Institucionales, Action Group, Pedemonte y Asociados, Nexo, por nombrar algunas. Se opta por contratar consultoras reconocidas del medio para poder tratar la temática por profesionales idóneos con mucha experiencia. Por otro lado, también se dictarán dichas

capacitaciones a los socios franquiciados de la red, pero utilizando vías digitales, por ejemplo, Zoom, Meeting, YouTube, o la plataforma del Campus Lozada. También se realizarán ciclos de micro reuniones con 4 franquiciados por vez para tratar temas generales de las agencias, logrando así fomentar la comunicación entre la casa central y la franquicia.

Recursos necesarios de la propuesta mejorar la comunicación interna del personal de la organización y externa:

| ID | Descripción  | Recurso | Prestador             | Cant.Hs. | Importe en \$ Hs. | Total en \$   | Notas                                |
|----|--|---------|-----------------------|----------|-------------------|---------------|--------------------------------------|
| 1  | InCompany "Comunicación eficaz para gerentes"          | Externo | Serv. Institucionales | 8        | \$ 6.250,00       | \$ 50.000,00  | Para dependientes jerarquicos        |
| 2  | InCompany "Comunicación eficaz mandos medios y adm."   | Externo | Serv. Institucionales | 16       | \$ 6.250,00       | \$ 100.000,00 | Para mandos medios y administrativos |
| 3  | Via Zoom "Comunicación con herramientas tecnologicas"  | Externo | Action Group          | 54       | \$ 2.000,00       | \$ 108.000,00 | Para socios franquiciados (80)       |
| 4  | Reuniones presenciales con franquiciados               | Interno | RRHH Lozada           | 40       | \$ 450,00         | \$ 18.000,00  | Para socios franquiciados (80)       |
| 5  | Refrigerio para reuniones con franquiciados            | Interno | RRHH Lozada           | 20       | \$ 3.500,00       | \$ 70.000,00  | Almuerzo de trabajo                  |
| 6  | Refrigerio para curso de gerentes                      | Interno | RRHH Lozada           | 2        | \$ 2.000,00       | \$ 4.000,00   | Desayuno de trabajo                  |
| 7  | Refrigerio para cursos mandos medios y administrativos | Interno | RRHH Lozada           | 4        | \$ 2.000,00       | \$ 8.000,00   | Desayuno de trabajo                  |

**Total propuesta 1: \$358.000,00**

Fundamentos de la propuesta capacitar en liderazgo coach a los mandos medios: la capacitación y formación de los líderes de la empresa es una acción clave y vital para el logro de los objetivos propuestos. En ellos debemos reposar la responsabilidad de gestionar los cambios y por eso debemos nutrirlos con herramientas de gestión. Al igual que la propuesta anterior la participación y el compromiso de los gerentes de áreas son competencias excluyentes para aumentar la probabilidad de cumplimiento de las metas.

Acciones específicas de la propuesta capacitar en liderazgo coach a los mandos medios: la formación en liderazgo coach está planteada en función de sus dos gerentes operativos; por un lado, Amelia Ferrer en su función de Gerente Comercial y por otro, Gabriela Alasia como gerente Contable Financiera. Ambas participaran de un coaching a cargo de una consultora especializada por un lapso de 6 meses, con encuentros una vez por semana por cuatro horas cada una. El objetivo central de del coaching es trabajar sobre los temas centrales del diagnóstico, la comunicación interna y externa, la consolidación y expansión de la red de franquicias, la implementación de la omnicanalidad, el nuevo rol de las agencias de viajes en el turismo post pandemia, el aprovechamiento de las oportunidades y ventajas de la empresa, la mejora continua de las debilidades, etc.

Recursos necesarios de la propuesta capacitar en liderazgo coach a los mandos medios:



### *Evaluación del impacto de la implementación*

El retorno sobre la inversión (ROI) es una herramienta que comprara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

La propuesta número 1 quedo valorizada en su costo de implementación en \$ 358.000, la propuesta número 2 en \$ 756.000 y la propuesta número 3 en \$ 280.000, el costo total de las tres propuestas es \$ 1.394.000. A su vez, tomando el resultado neto del balance contable de Lozada Viajes al 31/12/2018, nos arroja una ganancia de \$ 22.792.452 que indexada por inflación al 31/12/2020 nos queda valorizada en \$ 43.159.787. Es importante mencionar que para realizar la indexación por inflación se tomaron los datos oficiales del Indec (44% para 2019 y 31.5% para 2020; en ambos casos no acumulados). El objetivo general de la propuesta de aumentar el 10% la rentabilidad neta sobre facturación partiendo como base de cálculo la ganancia obtenida estimada al 31/12/2020. Por último, en caso de que se logre el objetivo planteado, la empresa obtendrá al final del ejercicio 2021, el resultado de \$ 47.475.765 ( $\$43.159.787 * 1.10$ ).

|                    |  |
|--------------------|--|
| Fórmula de Cálculo | $ROI = ((Ingresos - Inversión) / Inversión) * 100$       |
| Cálculo de ROI     | $((\$ 4.315.787 - \$ 1.394.000) / (\$ 1.394.000)) * 100$ |
| Resultado de ROI   | 209.59 %   |

El resultado obtenido nos indica que obtendremos \$ 2.921.787 de ganancia neta adicional, es decir un 10% más en relación con los dividendos obtenidos el año anterior. Si los objetivos se cumplen, por cada peso invertido, obtendremos \$2.09 de ganancia.

## Conclusiones y recomendaciones

Concluyendo con el reporte de caso de la empresa Lozada Viajes, podemos observar que la misma es una empresa que tuvo un crecimiento muy dinámico y rápidamente evidenció problemas de gestión, con foco en la comunicaciones internas y externas y la formación de sus recursos humanos. Todos los métodos de relevamiento de información y el diagnóstico propiamente dicho nos indican que la apertura de nuevas franquicias y la incorporación de personal comenzaron a generar inconvenientes en la administración de la empresa. Como hemos mencionado antes, es de vital importancia corregir estos aspectos para consolidar la estructura actual de la empresa antes de pensar nuevamente en un nuevo plan de expansión. Creemos profundamente que la implementación correcta de las propuestas, tanto la formación de sus recursos humanos en general y sus líderes, como la mejora en su forma de comunicarse institucionalmente; aportará un agregado de valor a la compañía con un fuerte impacto positivo en sus resultados económicos.

Se sugiere seguir trabajando mucho en la formación de los recursos humanos de la empresa, sobre todo en tres ejes temáticos claves; la omnicanalidad, el turismo post pandemia COVID19 y el nuevo segmento de clientes Millennials. En relación con la omnicanalidad, es necesario formar a todo el personal, ya sea de casa central o de franquicias, debido a que el concepto es nuevo y requiere de mucho esfuerzo para poder realizar una implementación exitosa. Por otro lado, el turismo post pandemia requerirá de una persona de turismo muy entrenada, sobre todo en competencias emocionales, para asistir a los nuevos viajeros y sus problemáticas. Por último, la nueva franja etaria Millennials, con sus nuevas costumbres y prioridades al momento de contratar servicios turísticos demandan nuevas competencias de los profesionales de turismo, por lo cual es importante tener la formación adecuada.

Para cerrar, todas las empresas relacionadas al rubro turístico, incluidas las agencias de viajes, transitan una época con muchas dificultades a nivel país y mundial; y deberán realizar un esfuerzo sostenido por reinventarse y subsistir ante tantos cambios políticos, económicos y sanitarios que van en detrimento del negocio.

## Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Collado, C.F. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas
- Dolan, S.L. (2012). *Mas coaching por valores*. Madrid: Almuzara.
- Hawkins, P. (2013). *Coaching y liderazgo de equipos*. México: Ebook – Granica.
- Vidal Casal, J.P., Caperan Vega, J.A (2010) *Manual del coaching*. Barcelona: Profit ambito.com (23/12/2019) Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/dolar/los-10-puntos-claves-que-hay-que-saber-el-turista-n5072921>
- Argentina.gob.ar (01/10/2018). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/bergman-y-santos-impulsan-el-turismo-sustentable-en-la-fit-america-latina>
- Boletín Oficial (12/03/2020) Obtenido de [https://s3.arsat.com.ar/cdn-bo-001/suplementos/2020/03/12/primer-seccion\\_12-03-2020\\_suplemento-1.pdf](https://s3.arsat.com.ar/cdn-bo-001/suplementos/2020/03/12/primer-seccion_12-03-2020_suplemento-1.pdf)
- Comunicacionmarketing.es (22/06/2020) Obtenido de <https://comunicacionmarketing.es/marketing/22/06/2020/los-millennials-aumentan-sus-compras-online-un-33-durante-el-confinamiento/14562.html>
- Hostel.tur. (09/02/2017). Obtenido de [https://www.hosteltur.com/comunidad/005340\\_las-6-claves-del-uso-del-big-data-en-el-turismo.html#:~:text=La%20aplicaci%C3%B3n%20del%20Big%20Data,sus%20movimientos%20y%20sus%20preferencias](https://www.hosteltur.com/comunidad/005340_las-6-claves-del-uso-del-big-data-en-el-turismo.html#:~:text=La%20aplicaci%C3%B3n%20del%20Big%20Data,sus%20movimientos%20y%20sus%20preferencias).
- Indec. (12/08/2020). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_08\\_2051EA049582.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_2051EA049582.pdf)
- Iprofesional.com (09/09/2020) Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/322902-viajes-hogar-autos-que-compraran-argentinos-tras-cuarentena>
- La vanguardia. (29/01/2020). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20200129/473198837889/tendencias-viajes-2020-millennials-autosuperacion.html>
- Lozada Viajes (Septiembre 2020). Obtenido de [www.lozadaviajes.com](http://www.lozadaviajes.com)
- Lozada Viajes. (2020). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/9625/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- OMS. (Marzo 2020) Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/detail/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000>
- OMT. (09/09/2020) Obtenido de <https://www.unwto.org/es/global/press-release/2019-09-09/el-turismo-internacional-aumento-un-4-en-el-primer-semester-de-2019>
- OMT. (2020) Obtenido de <https://www.unwto.org/digital-transformation>
- REM BCRA. (Diciembre 2019) Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM191230%20Resultados%20web.pdf>
- Tejero González, a. f. (2019). la tecnología en el turismo del siglo XXI. International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 4(2), 35-55. (www.ijist-tourism.com)