

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

**Marca Empleadora como herramienta de valor
de Recursos Humanos para la empresa Lozada Viajes**

Dariana Osuch

DNI 41033096

Legajo RHU02267

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba Capital, 2020

Agradecimientos

A mis padres, Ricardo y Marcela, quienes con su amor y esfuerzo siempre me apoyan y sostienen en el camino de cumplir mis metas y sueños.

A mi abuelo Martin, ya que sin el no hubiera sido posible estudiar la carrera que me interesó. Gracias, además, por ser mi mayor ejemplo de trabajo y fortaleza.

Y por último, a mi familia y amistades, porque sin ellos el festejo de este logro no sería igual.

Resumen

La marca empleadora es una herramienta estratégica para los Recursos Humanos. Por eso, este trabajo se dedicó al abordaje de un reporte de caso, en donde en la disciplina de la gestión del capital humano se tomó como herramienta de implementación al employer branding, específicamente en la organización Lozada Viajes.

Si bien esta empresa es una entidad con más de 30 años de trayectoria, aún no ha establecido un desenvolvimiento de su Capital Humano en materia de *Employer Branding*. Por esto se decidió trabajar en un Plan de Recursos Humanos que considere esta dimensión.

Es allí donde se diseñó un plan que contemplara identidad, desarrollo e implementación de políticas de Reclutamiento y Selección, y finalmente una capacitación de sus colaboradores basada en Employer Branding, para de esta manera conseguir los beneficios que el plan acarrea al hacer que la empresa sea una opción idónea y elegida en el mercado laboral.

Palabras claves: Recursos Humanos, Marca Empleadora, Identidad corporativa, Reclutamiento y Selección.

Abstract

Employer branding is a strategic tool for Human Resources. Therefore, this work is dedicated to the approach of a case report, where in the discipline of human capital management the employer brand was taken as an implementation tool, specifically in the organization Lozada Viajes.

Although this company is an entity with more than 30 years of experience, it has not yet established a development of its Human Capital in terms of Employer Branding. For this reason, it was decided to work on a Human Resources Plan that considers this dimension.

It is there where a plan was designed that contemplates identity, development and implementation of Recruitment and Selection policies, and finally a training of its collaborators based on Employer Branding, in order to achieve the benefits that the plan entails by making the company an ideal and chosen option in the labor market.

Keywords: Human Resources, Employer Brand, Corporate Identity, Recruitment and Selection.

Índice

Resumen.....	3
Introducción	5
Análisis de la situación	8
Situación actual	8
Análisis PEST	11
Cinco fuerzas de Porter	14
Análisis Organizacional	16
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico	21
Conclusión diagnóstica	21
Plan de intervención.....	23
Objetivos	23
Alcance.....	23
Programas de intervención	24
Plan de acción 1: Definición de la identidad.....	24
Plan de acción 2: Políticas de Reclutamiento y Selección	25
Plan de acción 3: Transmisión de la Marca Empleadora	27
Marco de tiempo para la implementación	28
Conclusiones y recomendaciones	30
Bibliografía	32
Anexo.....	34
A. Diseño final de manual de Identidad.....	34
B. Diseño de la guía de políticas de Reclutamiento y Selección	35
C. Diseño del plan de capacitación de Marca Empleadora.	36

Introducción

Trabajar en las organizaciones existentes en el contexto del siglo XXI implica un desafío cada vez mayor, debido a que son diversos los grupos de interés con los que las entidades deben vincularse y a partir de los cuales deben lograr sus propósitos y objetivos. Entre estos públicos se encuentran los clientes, proveedores, aliados, el propio Gobierno y sin lugar a duda, los actuales y también potenciales colaboradores, es decir los integrantes y futuros integrantes de la organización.

En ese marco, desarrollar un trabajo estratégico implica plantear una visión que no sólo se proyecte legítimar y posicionarse frente a los clientes, sino también a la faceta interna, como bien se decía, a este grupo de interés fundamental como lo son los colaboradores. Para ello el área de Recursos Humanos tiene en su listado de herramientas e instrumentos una serie de técnicas para generar el fortalecimiento del vínculo y la proyección de un relacionamiento eficaz, es allí que se presenta en este trabajo como tema fundamental la gestión de la marca empleadora, particularmente para la empresa Lozada Viajes.

Esta organización es una de las cadenas turísticas, en cuanto a agencia de viajes, más importantes de Argentina con 30 años de trayectoria en la industria y ha desplegado en esos tiempos más de ochenta franquicias a lo largo y ancho del país. Dentro de los objetivos corporativos, Lozada Viajes no sólo pretende concentrarse en la satisfacción del cliente, sino también de sus franquiciados, quienes son sin lugar a duda un grupo de interés semi externo en el que la marca empleadora también generará una articulación positiva y de proyección estratégica.

La lograr para el año empresa pretende 2023 el desarrollo de 200 franquicias en los distintos puntos del país, y cuenta con un plan estratégico que le ha permitido materializar distintas estrategias funcionales, tales como la estrategia de organización, de comercialización y de Investigación y Desarrollo. No obstante, no ha sido desarrollada una adecuada estrategia de Recursos Humanos, y como bien lo expresa Sainz de Vicuña Ancín (2012) las estrategias funcionales tanto de Recursos Humanos, comercialización, financiación entre otros, son tan importantes que deben ser consideradas fundamentales, y hoy Lozada Viajes se concentra pura y exclusivamente en el aspecto comercial y financiero, pero no así en el desarrollo de su estrategia funcional de Recursos Humanos y menos aún en lo que es esta herramienta de marca empleadora que podría servirle para generar esta vinculación con sus franquiciados que son de una u otra

manera, colaboradores que impactan de forma directa en el desempeño comercial e institucional de su modelo de negocios.

Tanta es la importancia de la marca empleadora, que Martínez, Montero y Bolaños (2019) basándose en los cambios que los clientes internos y externos de la agencia Tropicasto estaban sufriendo, desarrollaron una investigación con alcance descriptivo y enfoque cuantitativo en Colombia, en donde tomaron en la ciudad de San Juan de Pasto a setenta colaboradores mayores de edad, pertenecientes a las áreas de administración, logística y comercial de la agencia, y se los entrevistó con el fin de conocer la percepción que tenían de la organización respecto a su vida laboral actual y así identificar las variables más significativas para el fortalecimiento de la marca empleadora. Los resultados de esta investigación arrojaron que la implementación de un modelo de marca empleadora que se enfoca en el atractivo organizacional determina los valores económicos, personales y de desarrollo que inciden directamente en el atractivo de la empresa para sus empleados y potenciales colaboradores, lo que significa ofrecer cumplir con las expectativas y superar la competencia. Concluyeron así que está comprobado que una buena marca empleadora genera ventajas a la organización que la desarrolla.

Otro antecedente también permite entender la determinación que tiene la marca empleadora en una organización. Tal es el caso de Gómez, Ruibal, Salom y Stanta (2016) quienes, frente a la problemática presente de las empresas bonaerenses para retener el personal, llevaron adelante una investigación descriptiva-explicativa de Recursos Humanos concentrada en el control de la rotación a través de la marca empleadora. Encuestaron a 200 personas de entre 18 y 50 años que se encontraban trabajando o en busca de trabajo con el fin de conocer qué es lo que atrae o retiene a las personas en las empresas. y, además, entrevistaron a tres responsables de Recursos Humanos pertenecientes a empresas que cuentan con esta herramienta y a una experta que ha escrito sobre la herramienta de marca empleadora. Basándose en los resultados, los autores concluyeron que el *employer branding* es efectivamente una medida que tiende a disminuir la rotación del personal. Además, eleva la retención del talento, así como también recluta candidatos con mayor facilidad por ser más conocida en el mercado la propuesta de valor organizacional.

Por su parte, Guibovich Arroyo y Razuri Callán (2019) se enfocaron en la relación de la marca empleadora con la atracción laboral de las empresas del sector retail en la generación *millennial*. A través de su investigación cuantitativa, no experimental y transversal, tomaron a 382

personas de la generación *millennial* (entre 19-39 años), de la ciudad de Chicbote y utilizaron la técnica de la encuesta, y además se aplicó un cuestionario que midió la percepción de los *millennial* frente al *employer branding* y la atracción laboral de las empresas del sector retail en el Distrito de Chicbote. Los resultados arrojados demostraron que los *millennial* no percibían un buen *employer branding* en las empresas estudiadas, y que por sobre todos los beneficios de la marca empleadora, el beneficio funcional les generaba mayor atracción. Fue de esta manera que los autores terminaron con la recomendación a las empresas de atraer el talento humano mediante técnicas de marca empleadora, como lo son formar una cultura organizacional sólida, mostrarse transparentes respecto a su misión, visión y valores, difundir comentarios de los mismos trabajadores, etcétera para generar un valor a la marca como empleadora, ya que esto beneficiará a la empresa en reducción de costos y además, obtendrán un personal calificado y comprometido con la marca.

Es por lo recién expuesto que en Lozada Viajes es necesario aplicar un plan estratégico basado en la Marca Empleadora, ya que esta herramienta disruptiva no sólo brindará beneficios internos a la organización como lo es reducir costos o agilizar los procesos de reclutamiento y selección, sino que también posicionará a la marca en el mercado actual laboral, generando en sus actuales y potenciales colaboradores la sensación de deseo por trabajar allí y ser parte de su cultura.

Además, dado que uno de los principales objetivos de la empresa es su expansión territorial, será clave reclutar futuros franquiciados que se interesen en la marca, para de esta manera no sólo conseguir cantidad de postulaciones si no también calidad en el perfil de estas. La fidelización de sus clientes internos notoriamente se expandirá a los clientes externos, generando así un fuerte vínculo, el cual, si bien actualmente existe, no se respalda en políticas ni estrategias de Recursos Humanos que hayan sido creadas ni gestionadas para ello.

Análisis de la situación

Bajo estas circunstancias y habiendo entendido la implicancia de la marca empleadora para las organizaciones del siglo XXI, es que Lozada Viajes debe en primera instancia concentrarse en una estrategia funcional de Recursos Humanos, y luego trabajar de acuerdo con su perspectiva de modelo de negocios con sus franquiciados, quienes serán parte de aquellos que formarán el espíritu Lozada y de todo lo que es el equipo de las franquicias de la agencia de viajes. Resulta fundamental trabajar la marca empleadora ya que los franquiciados son evaluados para determinar si cumplen o no con los requerimientos pertinentes y al mismo tiempo, estos necesitan confiar en la marca global que los tomará como socios estrategas de la organización.

Como bien se decía, Lozada Viajes, más allá de su expansión en los últimos 30 años, aún no presenta una estrategia funcional de Capital Humano y si bien ha tenido éxito en la vinculación con sus franquiciados, éste no se debe a un desarrollo estratégico ni tampoco a un trabajo concreto de marca empleadora, sino más bien a la confiabilidad espontánea que la propia marca genera.

En este sentido, es esencial entender cuáles son los factores que inciden tanto positiva como negativamente para que Lozada pueda establecerse a partir de la marca empleadora frente a sus actuales y potenciales franquiciados. Para ello se realizará un análisis de su situación actual, su macro y su microentorno, con la utilización de las siguientes herramientas de análisis estratégico: análisis interno para conocer el diagnóstico actual de la organización y PEST y Cinco fuerzas de Porter para conocer el entorno de la empresa. Además, por último, se desarrollará la matriz FODA para presentar en un mismo análisis, todos los factores anteriormente expuestos.

Situación actual

Conocer aquellos factores que intervienen dentro de la organización, servirá para identificar sus ventajas competitivas y aquellas oportunidades de mejora, puntos que luego serán utilizados para aplicar un plan estratégico acorde.

a. Objetivos de la organización

La empresa tiene como fin alcanzar la excelencia. Por ello, su estrategia de liderazgo se basa en innovar en la gestión, lo que les permite brindar un servicio de calidad, siendo rápido, cómodo, personalizado y ofreciendo productos turísticos que satisfacen las necesidades de sus clientes.

Lozada Viajes se preocupa por mantener relaciones asociativas y fuertes con todos sus colaboradores, instauradas en la integridad y beneficio mutuo, siendo conscientes de que la empresa es construida por todos.

Bajo este concepto, la empresa consolidó las siguientes metas a mediano plazo hasta el año 2022: omnicanalidad (desarrollo del canal *online* y de todos los canales comerciales), crecimiento del tour operador, expansión de franquicias y crecimiento del Campus Lozada.

b. Identidad Corporativa

Lozada Viajes presenta como 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”.

Por otro lado, su visión es “ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”.

Además, la empresa se establece bajo los siguientes valores: calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas. ((Lozada Viajes, s.f., <https://bit.ly/2UZQJJ2>).

De esta manera, la identidad corporativa de la organización está construida sobre varios ejes, los cuales forman parte de su política y ellos son: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa.

c. Estructura organizacional

Al tratarse de una red de franquicias de agencias de viaje, Lozada Viajes cuenta con una casa central, la cual gestiona a las demás franquicias distribuidas a lo largo de todo el país. Esta casa central se encuentra en Córdoba y funciona como soporte en las áreas referidas a marketing, calidad, recursos humanos, diseño, etcétera.

No obstante, cada franquicia tiene libertad a la hora de generar ciertas acciones, como lo es seleccionar y gestionar sus colaboradores internos, gestión de redes sociales y relaciones públicas, manejo de contaduría y administración.

Parte de la estructura interna de Lozada, también está formada por otras unidades de negocio. Ellas son venta *online* y tour operador con productos propios de la marca.

d. Productos y servicios

Entre los principales productos y servicios que comercializa se encuentran vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos (bus y aéreos).

Además, el Lozada tour operador ofrece aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, y asimismo comercializa en segundo lugar trenes, cruceros y excursiones.

Por otro lado, la red de franquicias presenta servicios con diversas tarifas, presentando la opción de productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja, hasta productos de alta calidad, customizados según el pasajero, los cuales tienen una tarifa más costosa.

Esto demuestra que la cartera de productos y servicios Lozada se diseñó teniendo en cuenta la amplia variedad de potenciales clientes, ya que la marca satisface a los diversos segmentos, según preferencias, gustos, necesidades y recursos de cada pasajero.

e. Recursos Humanos

El siguiente factor es presentado en la empresa como un pilar de su política de identidad corporativa, es decir que Lozada busca en la gestión de sus colaboradores, sustentar su cultura organizacional y convertir al capital humano en una ventaja competitiva.

En este aspecto, si bien Lozada persigue esta mirada humanística al querer relacionarse con sus colaboradores de manera empática y adaptándose a las necesidades de cada uno, presenta algunas oportunidades de mejora en el área de Capital Humano.

En el ámbito de la selección interna de la organización, ésta se encuentra a cargo del encargado del área vacante, teniendo la oportunidad de solicitar soporte al área de Recursos Humanos para la entrevista o para la inducción

Por otro lado, en el ámbito de las franquicias, cada franquiciado se dedica a gestionar sus colaboradores, teniendo suma autonomía en esta tarea.

Análisis PEST

A continuación, se realizará un análisis de contexto a través de la herramienta PEST para de esta forma tener conocimiento de los factores del macroentorno que afectan a la organización.

a. Factores políticos

Actualmente en Argentina el presidente Alberto Fernández lleva una política focalizada en la pandemia actual, y muchas de sus decisiones están incididas y enmarcadas en dicha situación.

En primer lugar, el gobierno nacional oficializó la cuarentena obligatoria hasta el 20 de septiembre. No obstante, fue publicado el Decreto 714/2020 estableciendo una nueva extensión de la cuarentena flexibilizada y dictamina qué localidades se encuentran bajo aislamiento social, preventivo y obligatorio (todas las incluidas en el AMBA y General Pueyrredón). (Clarín, 2020).

Por otro lado, el jefe de Estado informó la creación de un Fondo de Fortalecimiento Financiero Fiscal, a través del cual le saca un punto de la coparticipación a la Capital Federal y se lo transfiere a la provincia de Buenos Aires. Le quitará más de 30 mil millones de pesos, con el objetivo de solucionar el conflicto actual con la policía bonaerense. (Infobae, 2020).

Además, en el ámbito político, desde el Ministerio de Turismo ratificaron en el mes de agosto, que se podrá llevar adelante la temporada de verano en el país y que, para ello, se deberán aplicar diversos protocolos elaborados para la gastronomía, hotelería y agencias de viajes. Mencionan que, aquellas personas que compren un paquete turístico durante la preventa, se les retribuirá un 50% de lo abonado en una tarjeta del Banco Nación que podrá ser aplicado en cualquier otro servicio turístico durante el año siguiente. (Infobae, 2020).

En este marco, La Cámara de Diputados de la Nación Argentina aprobó recientemente la Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional, la cual otorga diversos beneficios para el sector de turismo. Entre estos beneficios se destaca una prórroga hasta el 31 de diciembre del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) para el pago de salarios, la asistencia económica a Pymes, la reducción del 95% del pago de contribuciones patronales, etcétera. Además, la ley preverá que el sector se recupere a través de la incorporación de iniciativas que incentiven la demanda de los consumidores. Por ello conviene la creación de bonos vacacionales, un plan de devolución de servicios no brindados, y un sistema compensatorio a cargo del Estado, del 50% en la preventa de los paquetes turísticos que se

adquieran en el país para 2021. Finalmente, también se creará un Programa Turismo para Mayores y un Bono Fiscal Vacacional. (La Nación, 2020).

Además, las agencias de viajes lograron introducir en el proyecto, una serie de artículos referidos al tema, con los que esperan aplacar la crisis. Como punto clave, lograron su rol de "intermediarias" y trasladaron la responsabilidad de los reembolsos a los proveedores, es decir, a las aerolíneas, hoteles y demás, cosa que aseguran, es sumamente importante para su supervivencia en el mercado. (La Nación, 2020).

b. Factores Económicos

En este aspecto, el sector turístico frente a la pandemia es una de las actividades más golpeadas por los efectos de la cuarentena, teniéndose certezas de que este año será uno de los peores para la industria con pérdidas millonarias. A través del informe del Observatorio del Ente de Turismo porteño (2020), se observa que, en el primer semestre de este año, el turismo acumulado nacional e internacional tuvo una caída del 64% que se agravó en el período enero-agosto cuando la disminución alcanzó el 73% y la ciudad se perdió de recaudar al menos 1000 millones de dólares. (La Nación, 2020).

Asimismo, las personas se vieron afectadas gravemente a nivel económico, ya que muchas industrias se vieron fuertemente golpeadas debiendo cerrar sus fábricas o negocios, o recortando personal. Además, la Argentina volvió a presentar en agosto uno de los índices de inflación más altos de la región y uno de los más altos a nivel mundial, en un contexto global que casi no registra aumento de precios. Según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), este año, con un 39,5%, el país ocupará el octavo lugar en el ranking de inflación mundial. (Infobae, 2020).

En resumen, la crisis económica ya existente en Argentina sufre las consecuencias de la actual pandemia mundial, agravándose de manera crítica.

c. Factores Sociales

Debido a la cuarentena obligatoria decretada por la pandemia, la sociedad se encuentra inmersa en cierto enojo y desconcierto. Gran parte de la población se siente cansada mentalmente, con falta de trabajo y deseos de que finalice la cuarentena obligatoria, la cual está cursando el séptimo mes desde que fue decretada. Por otro lado, el Ministerio de Salud de la Nación informó que los

contagios de COVID-19 no cesan y el total de infectados en Argentina asciende a 512.293, con 10.658 víctimas fatales. (Infobae, 2020).

Pese a esto, las diversas protestas a lo largo del país cada vez son más, siendo los reclamos principales el fin de la cuarentena y aumentos salariales en algunos sectores.

Otro punto esencial es la tendencia social cultural instalada a partir de la pandemia mundial. Se observan nuevas maneras de abordar los servicios, existe una fuerte aceptación y asimilación de la forma de vida adaptada según el virus COVID-19. Si bien la sociedad sigue preocupada por esta situación, luego de tantos meses de cuarentena, se animan a salir de sus casas y hacer actividades al aire libre, teniendo en cuenta las medidas preventivas adecuadas. Se puede percibir una cierta costumbre a los nuevos modos: home office, compras *online*, entre otros.

En relación con el turismo, en la actualidad muchos de los argentinos ya están pensando en sus vacaciones. Según un análisis de las búsquedas realizadas en las diferentes plataformas, los argentinos ya sueñan con viajes nacionales con familia o amigos este verano, y más del 85% de los viajes que han comprado en la plataforma Despegar tiene como fecha de viaje enero y febrero 2021, mayormente hacia los destinos nacionales. (Infobae, 2020).

d. Factores Tecnológicos

En la actualidad, a partir de la pandemia mundial ya anteriormente nombrada, se observa una tendencia masiva, aún mayor a la ya existente, hacia los dispositivos tecnológicos. Dado que las personas evitan el contacto físico tanto en sus encuentros personales como en sus trabajos, la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha alcanzado un lugar sumamente primordial en la vida cotidiana de todos.

Empezando por el home office, la modalidad de trabajo a distancia, continuando por la utilización de plataformas de videollamadas o chats grupales como Skype, Zoom o Google Meets, y terminando en las tiendas *online* como modalidad de compra, la tecnología llegó para quedarse en esta “nueva modalidad” de convivencia a la cual los ciudadanos debieron adaptarse.

Tanto es así que, Microsoft reveló en su estudio que 79% de las pymes argentinas utilizaron tecnología para atravesar la pandemia. El 47% otorga importancia a la tecnología en la

digitalización a futuro, 66% desearía poder invertir más en herramientas tecnológicas y 38% está decidida a hacerlo. (Igroup, 2020).

En cuanto a los desarrollos respecto a la ecología, se observan beneficios tales como el turismo controlado, la revolución energética, la micro movilidad y el consumo consciente, por lo que muchos expertos expresan que la “nueva modalidad” será sustentable. (La Nación, 2020).

Por otro lado, se ve un mayor consumo de energía renovable en nuestro país, siendo elegidas la energía eólica, solar, hidroeléctrica, geotérmica y biomasa. (Perfil, 2020).

Cinco fuerzas de Porter

Conocer el microentorno de la organización y describir las fuerzas competitivas que operan en torno a Lozada Viajes será sumamente útil a la hora de decidir estratégicamente, es por ello que a continuación será realizada la técnica de Cruz de Porter.

a. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El siguiente riesgo es bajo, dado que para ingresar a la industria se debe contar con una gran inversión monetaria, y además ganarse la confiabilidad del grupo de interés que las empresas actuales ya han ganado a través de sus años de trayectoria y prestigio en el mercado.

Aquí también será clave considerar el *know-how*, la experiencia, la planificación y la estrategia necesaria, por lo que el ingreso es complejo y dificultoso. Sus barreras desde lo económico, el conocimiento y la vinculación con proveedores y consumidores finales hace que sea un desafío y un riesgo ingresar a dicha industria.

b. Rivalidad entre las empresas establecidas

Existe gran cantidad de agencias de viajes que ya se encuentran en su etapa de maduración, con grandes estructuras competitivas y con altos niveles de demanda por parte de los clientes. En este aspecto se observan elevadas inversiones en publicidad, canales de distribución, ofertas y beneficios para la demanda, etcétera.

Entre los principales competidores se pueden mencionar: TDH, Despegar, Transatlántica, Almundo.

c. Poder de negociación de los compradores

En la actualidad, los compradores tienen un poder de negociación alto, basado en las múltiples marcas y plataformas existentes que pueden ser elegidas por ellos a la hora de viajar.

Además, la situación de pandemia mundial hace que la crisis económica atravesada por la industria, le dé más poder al consumidor, otorgándole más beneficios como por ejemplo reembolsos o descuentos.

En este aspecto se puede mencionar como un grupo principal de consumidores que son aquellas personas mayores de 18 años, parejas, matrimonios o familias que desean viajar con fines de entretenimiento. También el nicho de jubilados es un cliente recurrente de esta industria. Sin embargo, no se descartan aquellas instituciones u organizaciones que desean comprar paquetes turísticos con fines educativos o laborales.

d. Poder de negociación de los proveedores

Teniendo como punto de partida la alta demanda por estos proveedores se puede decir que su poder dependerá de cada caso en particular.

Entre los proveedores de la industria podemos clasificar dos grupos. En el primero, se encuentran aquellos proveedores con poder bajo de negociación: empresas de transporte, cadenas hoteleras. Y en el segundo grupo, se halla la otra fracción de proveedores, la cual tiene mayor implicancia en este sector, por ejemplo, las aerolíneas, mayoristas de viajes multinacionales.

No obstante, las agencias de viaje también tienen muchas opciones para decidir a la hora de elegir quienes proveerán de servicios o productos a su organización.

e. Productos sustitutos

Esta fuerza refiere a aquellos productos o servicios de distintas industrias que podrían reemplazar necesidades similares de los clientes de la industria. En el contexto actual, se observan diversas webs que cumplen la misma función de las agencias de viajes, ya que permiten al consumidor comparar precios y organizar su viaje eligiendo vuelos, hoteles, actividades y demás. Entre los principales agregadores de tarifas y metabuscadores de viajes en línea se encuentran: Kayak, Booking, Trivago, Tripadvisor.

Los productos sustitutos van cobrando cada vez mayor protagonismo y éstos pueden ser considerados hasta competencia de las agencias de viajes, por lo que es un factor a tener en cuenta a la hora de definir sus estrategias. Estos productos se ponen a la par de las agencias y muchas veces se complementan y crean alianzas con los propios participantes protagonistas de toda la dinámica del sector turismo.

Análisis Organizacional

Finalmente, a continuación, la matriz FODA será utilizada a manera de resumen, para observar los factores del micro y macroentorno de la organización, detectándolos y clasificándolos como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

Figura 1. Análisis FODA empresa Lozada Viajes.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión humanística. ➤ Cultura fuerte y buen clima laboral. ➤ Gran cantidad de franquicias, lo que significa un fuerte posicionamiento en el mercado. ➤ Incorporación de nuevas tecnologías. ➤ Certificación de calidad en normas ISO 9001. ➤ Multiplicidad de productos, con opción de customización por cliente. ➤ Diversidad de cartera de clientes. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de estrategia funcional de Recursos Humanos. ➤ Falta de alineación en políticas de Reclutamiento y Selección a nivel franquicias. ➤ Comunicación débil en cuestiones de Recursos Humanos. ➤ Modelo de negocios realizado en tecnologías anticuadas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional. ➤ Temporada de verano 2021. ➤ Bonos vacacionales, plan de devolución de servicios no brindados, y sistema compensatorio a cargo del Estado. ➤ Programa Turismo para Mayores y Bono Fiscal Vacacional. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran pérdida económica del sector. ➤ Crisis económica social causada por la situación de pandemia actual. ➤ Fuerte competencia de la industria. ➤ Aumento en el precio de recursos y tecnología.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis realizado anteriormente, según la carrera de Recursos Humanos, se puede observar que, aunque en Lozada se persigue una visión humanística que busca capacitar a sus colaboradores, motivarlos y desarrollarlos, se encuentran algunas oportunidades de mejora en el sector.

Si bien existe una franquicia central que asesora en esta área a las demás franquicias y que tiene una comunicación diaria, no se denota en la organización un plan comunicacional de Recursos Humanos que alinee a todas las franquicias en el proceso de reclutamiento, selección o manejo de personal. Cada franquicia se encarga de manera independiente de buscar, elegir y gestionar a sus empleados, por lo que no hay parámetros que deban seguir, ni un control directo desde el área que evalúe estas decisiones tomadas, lo que finalmente influirá en aspectos principales como lo son imagen corporativa, identidad de la marca, *employer branding*, fidelización de clientes, y demás.

Por otro lado, la función de selección interna de la organización está a cargo del encargado del área vacante, teniendo la oportunidad de solicitar soporte al área de Recursos Humanos para la entrevista o para la inducción. Esto genera que, en caso de no solicitarse esta asistencia, el encargado sea finalmente quien decida solo si el candidato es contratado o no. Esta disposición es detectada desde el ámbito profesional como una oportunidad de mejora, ya que el staff de Recursos Humanos debe estar capacitado para reclutar y seleccionar personal, recabando información con los gerentes de las áreas existentes, para de esta manera finalmente tomar la decisión de contratar o no al candidato.

Lo que se mencionó anteriormente son sólo ejemplos de la falta de políticas, procesos y estrategias funcionales en el sector de Recursos Humanos, es por esto que es fundamental generar una propuesta de valor desde el área, en este caso la de Marca Empleadora, para además de brindarle beneficios a la marca, darle al *staff* de Capital Humano una nueva implicancia en la organización.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los diversos elementos teóricos que se relacionan a los recursos humanos y a la marca empleadora, para de esta manera comprender y sustentar en estos componentes, los distintos conceptos mencionados.

Administración de RRHH

En un primer momento, según Chiavenato (2011) la administración de Recursos Humanos es aplicada en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas se traduce en tratar con individuos que participan en organizaciones, es decir, significa administrar los demás recursos con el capital humano.

Para este autor, las organizaciones son sistemas compuestos por actividades coordinadas de manera consciente, en donde la cooperación mutua es primordial. Además, son sistemas abiertos, un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico que desarrollan una tarea para alcanzar determinado objetivo o propósito. Al respecto, Baguer Alcalá (2009) describe a las organizaciones como un sistema dinámico, interconectado en el cual es preciso trabajar la coordinación de los esfuerzos, los intereses y los objetivos, tanto el de la propia organización como los de los integrantes que la componen.

En este sentido, es indispensable planificar, dirigir y organizar los elementos con los que se trabaja. Allí, la planificación de Recursos Humanos comprende según Alles (2015) aquello que identificará las necesidades del personal, ayudando a lograr una dirección estratégica del mismo.

Planificación de Recursos Humanos

Por lo tanto, el profesional de Recursos Humanos que pretenda trabajar planificadamente deberá considerar los diversos aspectos, tanto abstractos como concretos. Dentro de los primeros, se encuentra la cultura organizacional que es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. La cultura organizacional se relaciona en cómo los colaboradores divisan las particularidades de la cultura de una empresa, no si les gusta, sino más bien como la interpretan y se identifican con ella. Por esto el autor define que es un término descriptivo transversal. (Robbins, 2013).

Comunicación

Ahora bien, es allí donde comienza el trabajo de la marca empleadora como herramienta de comunicación para una organización, ya que al planificar los distintos elementos en los que se encuentra la cultura, la empresa necesita definir aquellos rasgos culturales que podrán ser proyectados hacia sus colaboradores a través de herramientas comunicativas, buscando lograr de esa forma la identificación e integración. Es allí donde la comunicación necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse (conformado por los atributos culturales). Aquí aparece entonces la administración del conocimiento (AC), que es el proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de la organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso. Cuando se hace bien, la AC proporciona a una organización tanto competitividad como un mejor desempeño organizacional debido a que hace a sus empleados más inteligentes (Robbins, 2013).

Reclutamiento de personal

De esta manera, los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. En este contexto, la organización necesita comenzar desde un primer momento atrayendo de forma contundente a todo aquel individuo que pretenda ser parte de su plantilla de trabajo, y por ello establecer una marca empleadora consistente será el primer paso para desarrollarse estratégicamente, y aquí puede decirse que es el subsistema de reclutamiento el que se vale de la estrategia de marca empleadora. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. (Chiavenato 2011).

Marca empleadora

Teniendo en cuenta todo este proceso de administración y planificación de recursos humanos, según Mosley (2014) el *employer branding* es el punto de partida para comunicar la

personalidad de la empresa como empleador, sino que además nos ayudará a adaptar las técnicas que se emplean para contratar y motivar a los colaboradores. Además, la marca empleadora, para este autor, se relaciona con el marketing, ya que al igual que una marca de consumidor, representa una relación emocional entre un empleador y empleado.

En complemento, Rosethorn (2016) explican que la marca empleadora es una estrategia que se traduce en la imagen que los colaboradores tienen de la organización, proyectándose también a actores externos clave como lo son potenciales clientes y empleados. Es por esta razón que el autor menciona tener una marca empleadora alineada a la identidad corporativa, ya que considera vital que la experiencia de los nuevos colaboradores sea fiel a la imagen que “compraron” anteriormente de la empresa.

En conclusión, es posible referenciar la idea de *branding* del empleador expresada por Mosley y Schmidt (2017) sustentada en que la marca empleadora es aquel proceso de crear un lugar de trabajo favorable y distintivo, y luego promoverlo entre los talentos del mercado, cuyos conocimientos y habilidades son necesarios para que la organización cumpla con sus metas y objetivos. Al igual que la marca del consumidor, la marca del empleador implica mayor atracción, desarrollando el tipo de reputación positiva que ayudará a atraer a colaboradores talentosos según la necesidad que la empresa presente.

Se puede decir entonces, que la marca empleadora es una herramienta para todas aquellas organizaciones modernas que no solamente se centren en un trabajo operativo interno, sino que pretendan comenzar su administración de Recursos Humanos desde el momento cero, antes de que el individuo sea colaborador miembro de la organización y que desde esa instancia comience a llevarse una imagen positiva, independientemente se integre o no a la empresa. Esto es pensar desde una perspectiva estratégica, dando sustento a una administración socio estratégica de los Recursos Humanos.

Diagnóstico

A través del desarrollo de este trabajo, se presenta la problemática que las empresas deben afrontar en la actualidad, con relación a la fidelización de actuales y potenciales colaboradores, lo que afecta el desempeño de la organización en base a sus objetivos.

En el análisis interno anteriormente expuesto, se denota que Lozada Viajes está completamente enfocada en los aspectos comerciales y financieros, en lugar de enfocarse en el desarrollo de una estrategia funcional de Recursos Humanos. Además, desde el área tampoco se tuvo en cuenta el instrumento de Marca Empleadora, el cual puede establecer una fuerte conexión con sus franquiciados, quienes de alguna manera se convierten en socios que tienen un impacto directo en el desempeño comercial e institucional de su modelo de negocio.

Si bien la empresa no lo percibe aún como una problemática, el hecho de que no cuenten con una estrategia de Recursos Humanos repercute directamente en los niveles de productividad, motivación y compromiso de todos sus colaboradores. Además, la ausencia de una política que alinee la gestión del Capital Humano influye directamente en la imagen que la empresa proyecta en el mercado laboral, desaprovechando así el talento existente en el mismo y no logrando conseguir las ventajas que dicha herramienta generará. Una empresa como Lozada, que tiene diversos objetivos corporativos, entre ellos el de la omnicanalidad, y el crecimiento en el número de franquicias, es indispensable el trabajo de una marca empleadora que pueda acreditar un sentido de pertenencia desde la proyección de la identidad corporativa, buscando el fortalecimiento de vínculos con sus grupos de interés, principalmente el franquiciado, o cualquier otro que pretenda ser parte de la organización.

Conclusión diagnóstica

Entre estos principales beneficios que conlleva el hecho de aplicar la herramienta de Marca Empleadora, se encuentra la fidelización de sus clientes, la cual será proyectada desde los colaboradores internos hacia los clientes externos, dando como resultado una fuerte conexión, que, aunque actualmente es divisada, no es basada en las políticas o estrategias de Capital Humano creadas o gestionadas para ella.

Por otro lado, crear y aplicar un plan estratégico de marca empleadora con un sustento de comunicación, va a redundar a largo o corto plazo en los niveles de productividad, ya que la

organización al generar este sentido de identificación y compenetración va a establecer equipos de trabajo comprometidos, disminuirá el retrabajo, los costos y los tiempos de reclutamiento (ya que la persona externa ya sabrá a qué organización “se enfrenta” antes de ingresar a la misma), retendrá el talento y bajará el porcentaje en los índices de rotación, logrando que estos puntos se traduzcan en un aumento de la productividad, generando así un incremento en el porcentaje de ventas de la empresa.

Otro tema fundamental en cuanto a beneficios es lo que permitirá sustentar la Marca Empleadora hacia el público semi interno estratégico como lo son las franquicias. Como bien se decía, Lozada Viajes tiene como perspectiva de crecimiento en su plan estratégico el incremento de su número de franquicias a más de 220 para el año 2022, pues bien, para eso necesitará dar apoyo desde el fortalecimiento del vínculo, y es allí donde esta estrategia de Recursos Humanos será fundamental para su cumplimiento. Sin dudas repercutirá en su modelo de negocios al poder establecer dicho objetivo de incremento.

El beneficio que se espera generar para la organización mediante el siguiente plan, es el incremento de sus ventas netas anuales en un 1%.

Plan de intervención

Objetivos

Objetivo General

Establecer una estrategia de marca empleadora para la empresa Lozada viajes logrando de esta forma fortalecer el vínculo entre la casa central y sus franquicias, contribuyendo a un indicador de mejora del 1% de incremento de sus ventas anuales.

Objetivos Específicos

- Formalizar la identidad corporativa de Lozada Viajes para concretar una marca que sirva en pos de una estrategia de marca empleadora a través del diseño de un Manual de Identidad Corporativa.
- Determinar un proceso de Reclutamiento y Selección unificado a partir de la marca empleadora desde casa central para articularse de manera centralizada a todas las sucursales mediante la configuración de un manual de políticas de Reclutamiento y Selección.
- Proyectar las políticas de articulación de la marca empleadora desde casa central a todas las franquicias para que todos los integrantes de Lozada Viajes trabajen y gestionen de la misma forma, mediante un plan de capacitación.

Alcance

El plan seguirá la siguiente forma. Respecto a su temporalidad, tendrá una duración de 10 meses, ya que iniciará en marzo del año 2021 y culminará en el mes de diciembre del 2022, aprovechando la temporada baja del rubro. En cuanto al abordaje del proyecto, la idea es trabajar desde casa central, involucrando a su más de 80 franquicias ubicadas en todo el país. Además, se trabajará desde recursos humanos para tener contacto directo con todos los directivos de las franquicias.

Cabe aclarar que se deberán contemplar aspectos de contingencia que se puedan sufrir debido a la situación pandémica actual a causa del virus COVID-19.

Se deberán realizar ajustes temporales teniendo en cuenta alguna parálisis o suspensión de actividad, entendiendo que el contexto genera incertidumbre y se desconoce cómo se articulará en un futuro cercano.

Programas de intervención

Plan de acción 1: Definición de la identidad

Teniendo en cuenta que la empresa aún no ha sabido establecer una marca empleadora para que fortalezca la forma de gestión entre casa central y los nuevos integrantes que irán reclutando las distintas franquicias, se propone llevar adelante en primera instancia una cristalización de la identidad que sirva como manual, para luego tener en cuenta cuales son los atributos de la propia marca que deberán ser considerados al momento de establecer el primer contacto con el potencial colaborador.

Para esto se realizará en primer lugar, una reunión con los directivos en donde se hará un relevamiento de los aspectos identitarios, para luego generar un manual en el cual se consten los disparadores conceptuales identitarios de la marca Lozada.

Actividades claves:

1. Reunión con los directivos.
2. Análisis de la información relevada.
3. Relevamiento de los rasgos identitarios.
4. Esbozo de las características de identidad.
5. Transferencia a un manual de marca empleadora para Recursos Humanos.
6. Prediseño del manual.
7. Evaluación y ajustes.
8. Diseño final. (Ver anexo 1)
9. Presentación.
10. Implementación.

Plazos

Esta primera táctica se llevará adelante en los primeros 4 meses del plan, comenzando en marzo del año 2021 para finalizar en junio del 2021. El primer mes será de diseño y los 3 últimos de implementación y seguimiento de la acción.

Responsables

El responsable general de esta táctica será la asesora externa de Recursos Humanos en conjunto con el jefe del área de Administración de Personal de casa central.

Recursos

- Sala de reuniones.
- Oficina.
- Notebook.
- Internet.
- Proyector.
- Papelería.
- Refrigerios y bebida.

Costos

- Honorarios de asesora externa de RRHH. Costo por acción: \$95.000
- Notebook, internet y proyector: \$80.000
- Papelería: \$5.500
- Refrigerios y bebida: \$8.000

Plan de acción 2: Políticas de Reclutamiento y Selección

Al notar que la empresa no cuenta con lineamientos definidos de Recursos Humanos en materia de Reclutamiento y Selección del personal, se diseñarán e implementarán políticas que servirán como guía a la hora de contratar a un nuevo colaborador. El segundo plan ayudará a la empresa a mejorar sus criterios, detectar los talentos, mejorar su imagen en cuanto a marca empleadora y reducir la tasa de rotación y abandono de personal. Además, se observarán grandes resultados en lo que respecta a optimización de los tiempos, ya que el Reclutamiento y la Selección serán más precisos y certeros, logrando también que los potenciales colaboradores con los *skills* necesarios se postulen para los puestos adecuados.

Lo necesario para llevar a cabo este plan es, en primer lugar, un relevamiento de la situación actual. Aquí se analizarán los distintos indicadores de personal que le servirán al *staff* de RRHH como mapa para saber qué políticas son necesarias en Lozada. Además, será necesario conocer el modo de Reclutamiento y Selección actual que se utiliza, para saber qué aspectos optimizar.

El resultado material de esta acción será un manual de políticas de Reclutamiento y Selección de personal, y en el mismo se asentará todo lo propuesto anteriormente.

Actividades claves

1. Diagnóstico y análisis.

2. Definición de objetivos.
3. Redacción de políticas.
4. Primera Presentación a los directivos.
5. Ajustes.
6. Diseño de la guía de políticas. (Ver anexo 2)
7. Presentación final y aprobación.
8. Difusión de las políticas.
9. Seguimiento, cumplimiento y vigencia.

Plazos

Esta segunda táctica tendrá una duración de 10 meses; comenzando en marzo del 2021 y finalizando en diciembre del 2021. El primer mes será destinado al análisis, los 2 meses siguientes se redactarán y difundirán las políticas, y finalmente se realizará la etapa de implementación y seguimiento en los 7 meses restantes

Responsables

Los responsables serán los colaboradores del Área de Recursos Humanos de Lozada Viajes junto a la asesora externa de RRHH, quién tendrá bajo su responsabilidad la función de dirigir y coordinar la acción.

Recursos

- Papelería.
- Notebook.
- Proyector.
- Sala de reuniones.
- Refrigerios y bebidas.

Costos

- Honorarios de la asesora externa de RRHH \$ 100.000
- Honorarios de un Diseñador para el manual \$55.000
- Refrigerios y bebidas \$10.000
- Papelería \$7.500

Plan de acción 3: Transmisión de la Marca Empleadora

Si bien en el plan anterior las políticas serán difundidas en los colaboradores internos y externos de la empresa, en este tercer plan se buscará que los empleados realmente conozcan y comprendan lo que Lozada Viajes desea generar en cuanto a Marca Empleadora.

En el siguiente punto, se realizará una capacitación de Employer Branding, tanto para los franquiciados de Lozada como para los empleados de la organización, con el fin de que se forje un cambio a nivel global empresarial, generando un compromiso para que de esta manera los resultados sean positivos y duraderos.

La siguiente capacitación tendrá lugar en Córdoba. Sabiendo que Lozada cuenta con 80 franquiciados distribuidos en otras provincias, se solventarán los costos de los pasajes aéreos para que puedan presenciar la acción.

La capacitación durará 5 días, 4 horas por jornada y se dará en grupos de 20 franquiciados.

Actividades claves:

1. Detección y análisis de las necesidades.
2. Diseño del plan de capacitación. (Ver anexo 3)
3. Contratación del especialista en EB.
4. Realización del plan de capacitación.
5. Valoración del plan de capacitación.
6. Implementación de acciones de mejora.

Plazos

Los tiempos de la siguiente acción están estipulados en cuatro meses totales, comenzando en septiembre del 2021 y finalizando en diciembre del mismo año. Se utilizará el primer mes para planificar la capacitación, los dos siguientes para implementarla y el último para evaluar resultados e implementar mejoras.

Responsables

Los referentes de la capacitación será el área interna de Recursos Humanos y el asesor externo de Employer Branding, quien revisará los temas a verse en la acción, al igual que las necesidades y los resultados que ésta generará.

Recursos

- Sala de conferencia adecuada:
- Mesas de trabajo.
- Lapiceras.
- Papelería.
- Notebook.
- Proyector.
- Refrigerios y bebida.
- Material de estudio y encuestas.

Costos

- Asesor externo de Employer Branding. Costo por acción \$85.000
- Pasajes para franquiciados de otras ciudades \$440.000
- Viáticos para franquiciados del interior de Córdoba \$150.000
- Refrigerios y bebidas \$50.000
- Papelería y lapiceras \$15.000
- Material de estudio y encuestas \$25.000
- Honorarios profesionales por Diseño y Planificación \$250.000
- Sala de conferencia, notebook, proyector (incluidos en gastos de la empresa).

Marco de tiempo para la implementación

a. Cronograma

Figura 2. Gráfico de Gantt.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Plan	Actividad	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1. Definición de Identidad	Etapa 1: Diseño	■									
	Etapa 2: Implementación		■	■							
	Etapa 3: Seguimiento				■						
2. Políticas de Reclutamiento y Selección	Etapa 1: Análisis y redacción	■									
	Etapa 2: Diseño y difusión		■	■							
	Etapa 3: Implementación y seguimiento				■	■	■	■	■	■	■
3. Transmisión de la Marca Empleadora	Etapa 1: Planificación							■			
	Etapa 2: Realización de la capacitación								■	■	
	Etapa 3: Evaluación y mejoras										■

Fuente: elaboración propia.

b. *Evaluación del impacto de la implementación.*

Figura 3. Presupuesto del plan de acción.

Plan de Acción	Recursos	Costo
1. Definición de la identidad	Asesora externa de RRHH (Dirección y coordinación la acción)	\$ 95.000
	Notebook, proyección, internet	\$ 80.000
	Papelería	\$ 5.500
	Refrigerios y bebida	\$ 8.000
2. Políticas de Reclutamiento y Selección de personal	Asesora externa de RRHH (Dirección y Coordinación).	\$ 100.000
	Diseñador de manual	\$ 55.000
	Refrigerios y bebida	\$ 10.000
	Papelería	\$ 7.500
3. Transmisión de la Marca Empleadora	Asesor externo EB (Dirección y coordinación la acción)	\$ 85.000
	Pasajes	\$ 440.000
	Viáticos	\$ 150.000
	Refrigerios y bebida	\$ 50.000
	Papelería	\$ 15.000
	Material de estudio y encuestas	\$ 25.000
	Honorarios profesionales por Diseño y Planificación	\$ 250.000
COSTO TOTAL POR PROGRAMA		\$ 1.376.000

Fuente: elaboración propia.

c. *ROI*

Teniendo en cuenta el objetivo que se busca cumplir, el ROI puede ser calculado de la siguiente manera:

- Ventas netas del 2018: \$ 330.357.647
- Inflación 2019 (53%): \$ 175.089.552
- Inflación 2020 (36%): \$ 118.928.752
- Suma ventas netas e inflación: \$ 624.375.951
- Total de incremento en las ventas (1%): \$ 6.243.759
- Costo total por programa: \$1.376.000
- Cálculo: $\$6.243.759 - \$1.376.000 / \$1.376.000 \times 100$

De esta manera, se concluye que la implementación del plan posee un ROI del 353%, es decir, que la organización Lozada se encuentra recibiendo un beneficio del 353%.

Conclusiones y recomendaciones

A partir del desarrollo de este trabajo se le propuso a Lozada Viajes la implementación de un plan de Recursos Humanos sustentado en el desenvolvimiento de la gestión de la Marca Empleadora. Para esto en una primera instancia se realizó un diagnóstico, en el cual se identificó que la organización no mantenía un vínculo fortalecido con sus franquiciados y otros colaboradores estratégicos.

Se concluye y queda demostrado que la marca empleadora debe ser un aspecto a tener en cuenta en todas las organizaciones, para evitar lo que está experimentando actualmente Lozada viajes, que tiene una marca fuerte pero que no puede ser proyectada a sus potenciales colaboradores, franquiciados y demás. En ese marco se vuelve fundamental trabajar la Marca Empleadora desde el comienzo, y si no es así poder tomar luego cartas en el asunto.

Más allá de los resultados que se esperan, es importante reconocer que al momento de desarrollar este trabajo se dieron ciertas limitaciones, en primer lugar, el contexto actual de pandemia, en segunda instancia la escasez de tiempo para realizar una lectura más profunda, como así también la imposibilidad de tomar contacto directo con la empresa. No obstante, como fortalezas, se percibe que es un trabajo que aborda una temática moderna y novedosa, a través del cual este caso se podrá utilizar como ejemplo en aquellas empresas donde se quiera incorporar un plan en donde el Employer Branding sea el protagonista de la acción.

Como recomendaciones, y ante todo lo planteado, se le sugiere a Lozada Viajes continuar con este desarrollo de Marca Empleadora y no suspender la gestión del plan, además de contabilizar no solo los beneficios cuantitativos que la herramienta acarrea, si no también los cualitativos en materia de los aspectos motivacionales, de fidelización y compromiso en sus colaboradores. Se deberán seguir realizando acciones y capacitaciones relacionadas a esta herramienta, como así tecnologizar el desarrollo de la identidad y la réplica a través de la comunicación digital de todo lo que implican las políticas etcétera.

De esta forma, se advirtió la relevancia de la planificación, del diagnóstico y de desarrollar un trabajo metódico en donde para generar intervenciones en primera instancia se realiza una investigación y luego una implementación.

En este marco la marca empleadora se presenta como un espacio desafiante, porque como bien se observa no es un elemento fácil de incorporar. Se trata de una herramienta más intangible que tangible y los directivos, mandos medios y colaboradores, no pueden advertir las ventajas de forma directa, por lo tanto, aparece como reto convencer, persuadir, y es por ello que se debe formar a los profesionales y buscar la metodología para poder cristalizar los beneficios.

Bibliografía

- Alles M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Nueva edición actualizada*. Granica.
- Baguer Alcalá A. (2009) *Dirección de personas. Un timón en la tormenta. Segunda edición*. Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición*. McGraw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral. Novena Edición*. CENGAGE Learning.
- Mosley R. (2014). *Employer Brand Management Practical Lessons from The World's Leading Employers*. Wiley.
- Mosley R., & Schmidt L. (2017). *Employer Branding for dummies. A Wiley Brand*. Universum.
- Robbins, S. P. & Timothy A. J. (2013). *Comportamiento Organizacional. Quinceava edición*. Pearson.
- Cabreros, D. T. (2020, 17 agosto). Viajes y pasajes. Cómo serán los reembolsos si se aprueba la nueva ley. Recuperado 1 de septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-como-seran-reembolsos-viajes-pasajes-segun-nid2421391>
- Clarín. La nueva extensión de la cuarentena será oficial hasta el 20 de septiembre, los detalles del decreto. (2020, 31 agosto). Recuperado 1 de septiembre de 2020, de https://www.clarin.com/politica/gobierno-extendio-cuarentena-coronavirus-20-septiembre-detalles-decreto_0_nwV3NSA.html
- Giambartolomei, M. (2020, 6 septiembre). En la ciudad. El turismo ya perdió mil millones de dólares y buscan reactivarlo. Recuperado 13 de septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/coronavirus-argentina-en-ciudad-turismo-perdio-mil-nid2441681>
- Gómez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A. y Stanta Salvati, P. (2016). *Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas*. (Tesis de grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperada 3 de septiembre de 2020, de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guibovich Arroyo, G. y Razuri Callán, A. S. (2019) *Employer branding y atracción laboral de las empresas del sector retail en la generación millennial de la ciudad de Chimbote, 2019*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Chimbote. Recuperada 3 de septiembre de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41071/Guibovich_AG-Razuri_CAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Infobae. ¿A dónde viajarán los argentinos este verano? (2020, 24 agosto). Recuperado 11 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/turismo/2020/08/24/a-donde-viajaran-los-argentinos-este-verano/>

Infobae. Alberto Fernández decidió quitarle a la Ciudad de Buenos Aires más de 30 mil millones de pesos de coparticipación anual para solucionar el conflicto de la policía bonaerense. (2020, 9 septiembre). Recuperado 11 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/politica/2020/09/09/mensaje-de-alberto-fernandez-a-los-policias-que-protestan-en-la-quinta-de-olivos-espero-que-reflexionen-y-cesen-con-esta-mecanica/>

Infobae. Coronavirus en Argentina: confirmaron 254 nuevas muertes y 12.259 casos en las últimas 24 horas. (2020, 9 septiembre). Recuperado 11 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/09/09/coronavirus-en-argentina-confirmaron-254-nuevas-muertes-y-12259-casos-en-las-ultimas-24-horas/>

Infobae. Habrá temporada de verano: el Gobierno confirmó que se podrá llevar adelante la actividad turística en todo el país con protocolos. (2020, 18 agosto). Recuperado 31 de agosto de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/18/habra-temporada-de-verano-el-gobierno-confirmo-que-se-podra-llevar-adelante-la-actividad-turistica-en-todo-el-pais-con-protocolos/>

Infobae. La Argentina volvió a registrar en agosto una de las tasas de inflación más altas del mundo. (2020, 9 septiembre). Recuperado 13 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/09/la-argentina-volvio-a-registrar-en-agosto-una-de-las-tasas-de-inflacion-mas-altas-del-mundo/>

Iproup. Pymes argentinas: cómo utilizan tecnología para atravesar la pandemia. (2020, 31 agosto). Recuperado 1 de septiembre de 2020, de <https://www.iproup.com/innovacion/16401-pymes-argentinas-como-utilizan-tecnologia-para-atravesar-la-pandemia>

Martínez Valencia A. S., Montero Mesa L. M. y Bolaños Delgado M. K. (2019) Diseño de una Propuesta para el Fortalecimiento de la Marca Empleadora en la Agencia Tropicasto de San Juan de Pasto. (Tesis de grado). Universidad Jorge Tadeo Lozano, San Juan de Pasto. Recuperada 3 de septiembre de 2020, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7696/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

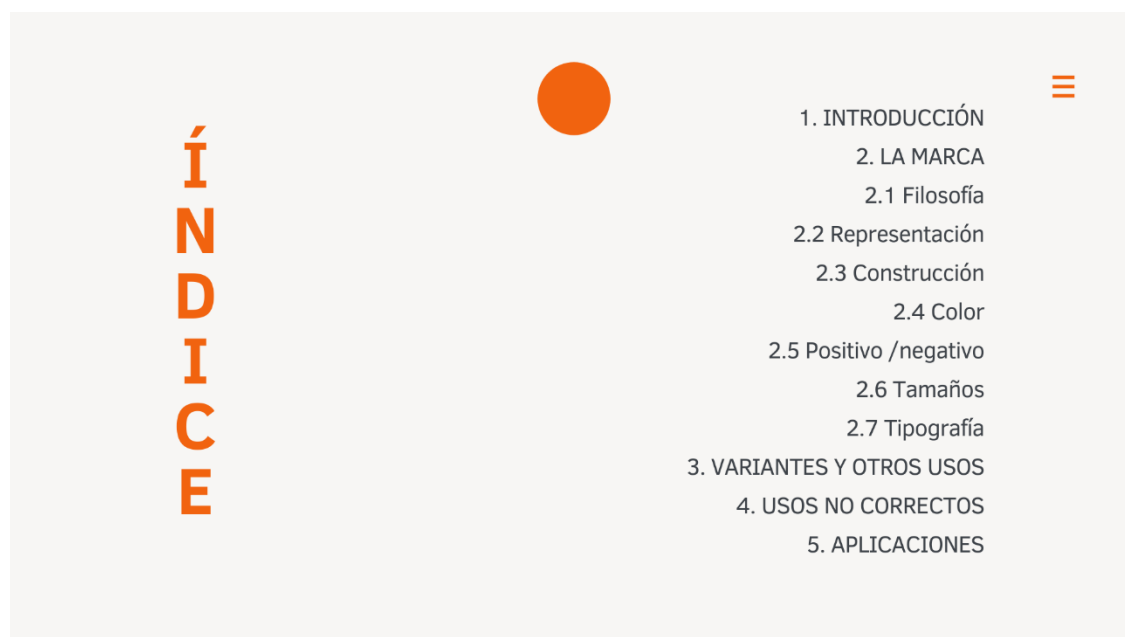
Nación, R. L. A. (2020, 2 septiembre). Ley de reactivación del turismo: qué beneficios establece para los viajeros la norma aprobada en el Congreso. Recuperado 13 de septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/politica/los-principales-puntos-ley-regula-reactivacion-del-nid2438572>

Perfil. (2020, 17 septiembre). Cada vez crece más el consumo de energías renovables en el país. Recuperado 17 de septiembre de 2020, de <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/cada-vez-crece-mas-el-consumo-de-energias-renovables-en-el-pais.phtml>

Torino, M. (2020, 15 agosto). La nueva agenda verde: ¿saldremos mejores de la pandemia? Recuperado 11 de septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-nueva-agenda-verde-saldremos-mejores-pandemia-nid2418260>

Anexo

A. Diseño final de manual de Identidad



El siguiente manual de Identidad Corporativa recoge los elementos que constituyen la identidad de Lozada Viajes.

- La consolidación de la imagen de marca necesita una atención especial a las recomendaciones expuestas en este manual, como documento que garantiza una unidad de criterios en la comunicación y difusión pública

1. INTRODUCCIÓN

B. Diseño de la guía de políticas de Reclutamiento y Selección



ÍNDICE GENERAL	
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS	2
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	3
POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	4
RECLUTAMIENTO.....	7
SELECCIÓN.....	11
PROGRAMA MOTIVACIONAL.....	15
CAPACITACIONES.....	18
VIGENCIA Y APROBACIÓN.....	20

C. Diseño del plan de capacitación de Marca Empleadora.

MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Plan Específico de Capacitación en Marca Empleadora para la empresa Lozada Viajes.

I. DATOS GENERALES

DE LA EMPRESA

1.1 Razón Social de la Empresa

Franquicias Turísticas de Argentina S.A

1.2 Actividad Económica

Agencia de viajes

1.3 Nombre del puesto de trabajo u ocupación en la que realizará el beneficiario su actividad formativa

DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

1.4 Nombre del Centro de Formación Profesional

1.5 Nombre de la persona responsable de la formación del beneficiario en la empresa

DEL BENEFICIARIO

1.6 Nombres y Apellidos del beneficiario

--

1.7 Condiciones pactadas entre el Beneficiario, la Empresa y el Centro de Formación Profesional

Monto de la subvención	S/.
Tipo de seguro y cobertura	
Jornada Formativa (Horario)	
Ocupación o Puesto de Trabajo donde se desarrollará la actividad formativa.	

II. OBJETIVO DEL PLAN

Señala la información básica pertinente del proceso que el beneficiario seguirá a través de la modalidad materia del Convenio.

2.1 Objetivos que debe lograr el beneficiario al término de su formación en la empresa (tomar como referencia los objetivos planteados para cada modalidad en la Ley N° 28518).

<p>Objetivos:</p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>

III. ACTIVIDADES FORMATIVAS EN LA EMPRESA

3.1 Función principal del puesto de trabajo u ocupación donde se realizará la actividad formativa laboral.

--

3.2 Actividades/tareas principales que se desprenden de la función del puesto de trabajo u ocupación.

a)
b)
c)
d)

3.3. Competencias

Señala la información básica de los logros formativos que obtendrá el beneficiario en su modalidad.

3.3.1 Competencias específicas

Son las relacionadas con aspectos técnicos directamente relacionados a la ocupación en él.

Competencias específicas	Indicador de logro
1.	1.1
2.	2.1
3.	3.1
4.	4.1

3.3.2 Competencias genéricas o transversales

Relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propios que el beneficiario desarrollará en la actividad formativa laboral. Por ejemplo: Trabajo en equipo, comunicación, etc.

Competencias genéricas/transversales	Indicador de logro
1.	1.1
2.	2.1
3.	3.1
4.	4.1

Recuperado de
[https://www.se.gob.hn/media/files/manuales/Manual de Procedimientos Tecnologia Educativa 2013 Ultima version.doc](https://www.se.gob.hn/media/files/manuales/Manual_de_Procedimientos_Tecnologia_Educativa_2013_Ultima_version.doc)