

# Universidad Siglo 21



**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Plan de desarrollo profesional de los trabajadores como estrategia organizacional por medio de la Planificación Estratégica. El caso de Lozada Viajes en Córdoba.”**

Autor: Rusculleda, Federico

Legajo: VADM08110

DNI: 33.699.103

Director de TFG: Vittar, Carlos

Argentina, Noviembre, 2019

## **Resumen**

El presente trabajo, bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Lozada Viajes herramientas teóricas como prácticas para llevar adelante mediante una planificación estratégica, tácticas de crecimiento con el fin de brindarle a la empresa medios para incrementar su participación en el mercado y la fidelización de su clientela actual como futura. Dicha implementación le significaría a la empresa una inversión de \$376.057,00 para su puesta en marcha, generando una utilidad del 10% sobre la actual (año 2018) de \$ 1.423.928,61 para fines del año 2020 y un retorno sobre la inversión de un 278,65%; es decir por cada peso invertido generar \$2,79.

Se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse debido a la poca inversión a realizar en relación a la utilidad que la misma le repercutirá a la organización.

Palabras claves: Plan estratégico, Lozada Viajes, Workplace, Plan de inducción agencia de viajes

## **Abstract**

The present work, under the case report modality of the Bachelor of Administration degree from Siglo 21 University, was intended to provide the company Lozada Viajes with theoretical and practical tools to carry out through strategic planning, growth tactics in order to provide the company means to increase its market share and the loyalty of its current and future clientele. Such implementation would mean the company an investment of \$ 376.057,00 for its start up, generating a profit of 10% over the current (year 2018) of \$ 1.423.928, 61 by the end of the year 2020 and a return on investment of 278,65%; that is, for each peso invested generate \$ 2,79.

It can be summed up in a few words that this case report is totally viable as recommended to be carried out and replicated due to the little investment to be made in relation to the utility that it will impact on the organization.

Keywords: Strategic plan, Lozada Viajes, Workplace, Travel agency induction plan

## Índice de Contenidos

Introducción.....	4
Análisis de Situación .....	7
Análisis del Macro Entorno .....	7
Análisis del Micro entorno .....	10
Análisis Interno.....	12
Análisis Específico de la Carrera.....	17
Marco Teórico .....	18
Diagnóstico y Discusión.....	21
Propuesta Profesional .....	23
Plan de implementación.....	23
Objetivos específicos .....	24
Alcance .....	24
Tácticas a desarrollar .....	25
Presupuesto Final.....	30
Retorno de la Inversión (ROI) .....	30
Diagrama de Gantt .....	31
Conclusiones Finales .....	32
Recomendaciones Profesionales.....	33
Bibliografía.....	34

## Índice de Tablas

Tabla 1, Conclusiones del análisis PESTEL para Lozada Viajes .....	10
Tabla 2, Cadena de Valor de Lozada Viajes .....	13
Tabla 3. Análisis FODA de Lozada Viajes .....	16
Tabla 4, Matriz de Ansoff.....	17
Tabla 5. Comparativo de teorías sobre planificación estratégica .....	19
Tabla 6, Pasos a desarrollar - Táctica 1 .....	26
Tabla 7, Pasos a desarrollar - Táctica 2 .....	27
Tabla 8, Pasos a desarrollar - Táctica 3 .....	29
Tabla 9, Presupuesto.....	30
Tabla 10, Diagrama de Gantt .....	31

## Introducción

El planeamiento estratégico es una herramienta que tienen las organizaciones que sirve para trazar el plan operativo y que permite el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales. Es necesario que toda organización cuente con un plan estratégico ya que el mismo ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia dónde se quiere ir y se comprometa con ese destino (Ríos Ramos, 2010).

La empresa elegida para el desarrollo de este reporte es Lozada Viajes. Una empresa familiar que tiene sus principios en el año 1987, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido, su primera agencia de viajes en Córdoba. Años más tarde, comienzan a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia. Seis años más tarde, Lozada Viajes expande su estructura, e integra a su cartera de productos viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales. Más adelante, en 2004, se abren las primeras tres sucursales, dos de las cuales lo hicieron en la Provincia de Córdoba y la tercera se abrió en el microcentro de Buenos Aires. Al mismo tiempo se diseñaba el plan de franquicias de Lozada Viajes. Finalmente, en 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial. Actualmente es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país y está en 12 provincias. Las mismas están bajo la gestión de una casa central, la cual se establece geográficamente en la ciudad de Córdoba.

Una vez analizado lo anterior, también debemos citar la problemática que presenta dicha empresa, donde se visualiza y se destaca que Lozada Viajes tiene el siguiente inconveniente: tal como su mapa estratégico lo indica, la empresa tiene como una de sus metas a 2022 expandir su número de franquicias como diversificación en cuanto a las ubicaciones. Pero con la gestión actual que poseen sobre las mismas, año 2019, le resultará sumamente complejo poder cumplirla ya que la empresa, con respecto a la gestión de franquicias, lo hace solamente a partir de servicios externos de soporte como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, etc., de parte de la casa central al resto de las mismas. Lo que genera una relativa independencia en la toma de decisiones de las franquicias.

Otra debilidad visible y clara es que la empresa ha sido una de las primeras en idear la hipótesis de comenzar a implementar la omnicanalidad. Esto significa que el cliente puede contactarse con Lozada desde diversos canales (multicanalidad), pero a su vez estos tienen que estar sincronizados y coordinados entre sí de manera de tener un historial de las consultas y operaciones efectuadas por los clientes. Sin embargo, aún no se ha podido perfeccionar y consolidar esta estrategia, ya que todavía no se han realizado las inversiones tecnológicas suficientes, debido a los altos costos y el extenso tiempo que demanda un cambio tecnológico, pero sobre todo por la falta de capacitación y recursos humanos que posee la empresa, siendo para este objetivo, la capacidad humana interna; un principal limitante.

En este caso en particular, se apunta a tomar la planificación estratégica con vistas a mejorar la performance de la organización a través de los colaboradores internos. Es decir, la oportunidad estratégica que puede estar perdiendo la empresa por no desarrollar sus recursos humanos de la mano de una estrategia de crecimiento que pueda llevar adelante tácticas que le posibiliten de manera eficiente llegar a tal fin y en un futuro dejar el camino allanado y liberado para incentivar y lograr la omnicanalidad en la organización. La cual, esta última, no puede ser lograda sin antes implementar acciones de comunicación de la mano de la tecnología, que permitan su éxito como ventaja competitiva en relación a la competencia.

En relación a ello, se puede decir que el desarrollo profesional tiene su origen en la planificación de la carrera y abarca cada uno de los aspectos que enriquecen a una persona para lograr los objetivos establecidos en la organización. Ya sea a través de sus propios esfuerzos o mediante el apoyo de la empresa. El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados.

A continuación, se presentan algunos antecedentes estudiados para sustentar y aportar al reporte del caso. El primero de ellos es un antecedente de campo, un artículo de investigación publicado en una revista digital de España (Jimenez Del Río, 2018). El mismo comenta cómo el desarrollo profesional beneficia a la empresa haciendo que las personas se involucren más. Generando trabajadores motivados debido a las nuevas expectativas de futuro, creando ventajas competitivas para las organizaciones.

El segundo antecedente es un artículo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Parra Penagos & Rodríguez Fonseca, 2016). En este se

concluye que las organizaciones de hoy deben tomar de manera sistemática y continua a la capacitación como un aspecto estratégico, con el objetivo de que las personas obtengan los conocimientos y aptitudes que se necesitan para el desarrollo y sostenimiento de las empresas.

Como segundo punto se tomará como antecedente teórico, el siguiente informe general está basado en la profesionalización de una empresa familiar a nivel gerencial y de recursos humanos. Se basa en dos ejes: la empresa familiar y su profesionalización en el sector comunicacional. El mismo, fue realizado por (Fernández & Medina, 2016).

*“La profesionalización interna de una empresa, se traduce en que las personas que integran la empresa se adapten a un enfoque más empresarial que familiar. Profesionalizar una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de eficacia sin perder su carácter familiar”*(Fernández & Medina, 2016)

Esta investigación resulta de relevancia a los fines del presente trabajo ya que realizan varios aportes que pueden ser tenidos en cuenta al momento de elaborar el presente plan de intervención.

## **Análisis de Situación**

Toda organización a la hora de plantear estrategias a futuro, debe entender y saber cómo se encuentra la empresa en relación a su medio externo, al micro entorno como al interior mismo de la empresa; para ello existen herramientas fundamentales que son de ayuda para su desarrollo. En primer lugar, para el análisis de macro entorno se utiliza la herramienta PESTEL, para describir el entorno de la empresa en cuanto al sector político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Luego, en segundo lugar, para el análisis del micro entorno es necesario la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de (Porter, 2008) y finalmente para llegar a una conclusión final junto con lo anterior es necesario el análisis interno de la empresa por medio de análisis FODA. Esto es necesario para ver cómo se encuentra la empresa competitivamente en relación a su medio y ver como puertas adentro la empresa puede responder a los cambios externos generando una consolidación de su marca y fidelización del mercado de la mano de una profesionalización de sus pilares internos como los recursos humanos y su competencia.

### *Análisis del Macro Entorno*

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica adecuada, es necesario realizar un proceso de análisis cuidadoso sobre las condiciones, características y tendencias que el entorno plantea en cuanto a diferentes temas que directa o indirectamente influirán el devenir de una organización (Garrido Buj, 2006).

La herramienta elegida para analizar en qué circunstancias se encuentra inmersa la empresa y que grado de influencia ejerce el contexto sobre la misma es el análisis PESTEL. Esta es una herramienta que se utiliza para realizar el análisis del macro entorno de una empresa y que consiste en estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan al objeto de estudio desde su entorno.

### *Variables políticas*

- Inestabilidad política: Antes de las elecciones primarias ya se vislumbraba un posible cambio de gobierno, pero luego de las mismas prácticamente quedó demostrado como un posible cambio de dirigentes, con posiciones opuestas, puede afectar drásticamente al país y mucho más al sector



debido a nuevas normativas que pueden llegar a surgir con un nuevo gobierno(Downes, 2019).

- Organización del gobierno frente al sector: Desde los últimos cuatro años, el sector sufrió modificaciones importantes en las normativas para regular e instalar una nueva agencia de viajes. Logrando una simplificación y flexibilización de los requisitos para operar(Scollo, 2019).

#### *Variables económicas*

- Variabilidad del tipo de cambio: El país se encuentra atravesando una fuerte inestabilidad cambiaria lo que provoca incertidumbre para el consumidor y también para la empresa frente a una potencial caída en las ventas(Casas, 2019).

- Desempleo: La recesión actual del país genera una gran pérdida de puestos de trabajo lo que puede llegar a traer aparejado una posible caída en las ventas ya que cambian las necesidades de los consumidores (Números en rojo y una sociedad en emergencia, 10 de agosto de 2019).

- Inflación: La suba generalizada de los precios en el último tiempo termina afectando el destino de los ingresos de los consumidores. Dejando de lado gastos en viajes al exterior por turismo dentro de las fronteras del país(Manzoni, 2019).

- Disposiciones impositivas: Actualmente las agencias de viajes tributan sus comisiones como agentes de intermediación entre los consumidores y el servicio a brindar (aerolíneas, hoteles, etc.). Existe un riesgo de que se modifique la base impositiva para el cálculo de los impuestos que gravan esta actividad.

#### *Variables socio-culturales*

- Cambio en los usos y costumbres: Existe una tendencia marcada a que las personas compren cada vez más por sus propios medios y dejen de comprar a través de agencias de viaje.

- Cambio en los estilos de vida: Se observa un cambio de paradigma en la sociedad con respecto a generaciones pasadas. Hoy se puede observar una aspiración a realizar algún viaje mientras que las generaciones anteriores medían el éxito por la consecución de bienes(Costa, 2017).

- Crecimiento demográfico: El aumento de la población genera un mercado potencial cada vez más grande lo cual termina beneficiando al sector(Rocha, 2017).

#### *Variables tecnológicas*

- Evolución de la tecnología: El surgimiento de aplicaciones gratuitas y de páginas web para organizar viajes.
- Información en línea: La existencia de diversos foros de discusión y páginas de información, lleva a una migración de la consulta que previamente recibían las agencias con un cierre comercial a ventas a través de sitios web.
- Redes sociales: La influencia de las redes sociales en la sociedad actual lleva a la necesidad de que las empresas del sector se adapten y se encuentre actualizadas en el manejo de este nuevo canal para potenciar sus ingresos y adaptarse a la competencia.

#### *Variables ecológicas*

- La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 2017 como el año internacional del turismo sostenible para el desarrollo, recordando así el potencial del turismo para ayudar a alcanzar la Agenda 2030 del desarrollo sostenible, de alcance universal.

#### *Variables legales*

- Protección al consumidor: A partir de la quiebra de Snow Travel en agosto del 2018, la Secretaría de Turismo de la Nación avanza con las agencias de viaje para evitar que las empresas que acumulen deudas sigan vendiendo viajes y luego incumplan con los servicios(Rebón, 2019). A través de la obligación de contratar seguros de caución o dejar depósitos en garantía para garantizar el cumplimiento de servicios contratados.
- Obligaciones y derechos: El agente de viajes se compromete frente al cliente por servicios que otro prestador desarrollará, por lo que es de suma importancia dejar bien en claro los términos y condiciones del contrato de servicios turísticos (Dangelo Martínez, 2018).

Tabla 1, Conclusiones del análisis PESTEL para Lozada Viajes

<b>Análisis PESTEL para Lozada Viajes</b>		
<b>Variables políticas</b> - Inestabilidad política. - Modificaciones en las normativas regulatorias.	<b>Variables económicas</b> - Variabilidad del tipo de cambio. - Desempleo. - Inflación. - Disposiciones impositivas.	<b>Variables socio-culturales</b> - Cambio en los usos y costumbres. - Cambio en los estilos de vida. - Crecimiento demográfico.
<b>Variables tecnológicas</b> - Evolución de la tecnología. - Información en línea. - Redes sociales.	<b>Variables ecológicas</b> - Año internacional del turismo sostenible para el desarrollo.	<b>Variables legales</b> - Protección al consumidor. - Términos y condiciones del contrato de servicios turísticos.

Fuente: Elaboración propia (2019)

#### *Análisis del Micro entorno*

Es momento de enunciar una serie de características de la industria turística, a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

##### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que hay muchos oferentes en el mercado de este mismo servicio. Esto determina que, si un cliente no adquiere el servicio en una determinada empresa, dispone de una amplia gama de organizaciones para poder adquirir el mismo servicio. Ante esto, la organización que pueda brindar paquetes más económicos que su competencia o que dispongan de beneficios en los medios de financiación, como ser la misma financiación, la atención al cliente, el servicio post venta, la reputación de la empresa logrando así una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado.

##### *Poder de negociación de los proveedores*

En dicha industria existen dos tipos de proveedores, uno de los tipos de proveedores, ofrecen complementos para los paquetes turísticos, tales como traslados, hotelería y excursiones. Por otra parte, existen aquellos proveedores que brindan los servicios mayoristas, y poseen paquetes aéreos, manejan distintas opciones de aerolíneas, entre otras.

En ambos aspectos el poder de negociación para con los mismos por parte de las empresas, es muy bajo, debido que existen numerosas empresas demandante de sus servicios donde la empresa proveedora podrá optar por uno u otra. Entre los principales proveedores de dicha industria turística, se puede nombrar:

1. Mayorista de viajes OLA
2. Aerolíneas comerciales y lowcost como LAN, Aerolíneas Argentinas, Gol, Avianca, Flybondi, JetSmart entre otras.
3. Cadena de Hoteles, y Hoteles de una a cinco estrellas.
4. Empresas de transporte de Ómnibus como Chevallier, TUS, Flecha Bus, Via Bariloche, entre otras.

#### *Competidores potenciales*

Todas las empresas que compiten en este rubro, están consolidadas en el sistema. Además, se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida, por lo que denota que la barrera de entrada de nuevos competidores es alta. Se requiere de una alta inversión monetaria para encarar un servicio turístico, y los clientes prefieren y eligen la marca por sobre organizaciones que no conocen su reputación o son nuevas en el mercado.

Un punto importante a la hora de diferenciarse de la competencia es justamente el know-how constante sobre las preferencias de los consumidores y como el mercado varía en relación a ellos; pudiendo una empresa al adelantarse a dichas variables, ser una marca reconocida en la industria y a la vez diferente del resto.

#### *Sustitutos*

Cuando hablamos de productos sustitutos en este rubro, hacemos referencia a los servicios que ofrecen las empresas de viajes que el cliente puede contratarlo paralelamente por otro medio u organización.

Existe parte de la clientela que prefiere armar su paquete de viaje de una manera más personalizada buscando la mejor oferta para cada servicio que desee contratar. Por otro lado, están los clientes que optan por contratar un pack integrado que posea todos los servicios incluidos. Esto brinda más comodidad y seguridad a la hora de elegir viajar.

### *Rivalidad entre competidores*

Analizando el mercado actual de competidores y principales oferentes del servicio de turismo, la rivalidad entre compañías es alta, debido a que las empresas del sector de dicho mercado ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes o posibles clientes, haciendo una rivalidad aguda entre las oferentes, donde la diferencia se ubicara en las estrategias que utilice cada empresa para diferenciarse de la competencia y así captar mayor cantidad de consumidores. Los competidores de dicha industria son los siguientes:

- I. Despegar
- II. Al mundo
- III. OLA/Transatlántica
- IV. TDH
- V. Booking
- VI. Grupo GEA
- VII. TripAdvisor
- VIII. Lozada Viajes

### *Análisis Interno*

#### *Cadena de Valor (Análisis específico)*

Con el objetivo de ampliar el análisis de la situación de la empresa, para así lograr un acertado diagnóstico organizacional, se tomó la iniciativa de realizar la cadena de valor para Lozada Viajes.

La cadena de valor es una herramienta popularizada por Michael Porter que, a su vez, está ligada a la carrera y al perfil profesional de la misma. Esta ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva en la organización. La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que debemos preguntarnos de qué se trata o a qué se refiere ese valor.

Un concepto fundamental de la herramienta seleccionada es el de margen. El margen es el valor que los productos y servicios de la empresa tienen desde el punto de vista de los clientes, restándole los costos.

Tabla 2, Cadena de Valor de Lozada Viajes

<b>Actividad de Soporte</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>	- Cuenta con una sede en la ciudad de Córdoba	- Sector de Back Office.		<b>Margen</b>
	<b>Gestión de recursos humanos</b>	- Agentes de venta con experiencia en viajes y referencia dentro del rubro.	- Construir relaciones asociativas y sólidas con los colaboradores.	- Líderes participativos. - Gestión por competencias.	
	<b>Desarrollo de tecnología</b>	- Web oficial de Lozada Viajes y tour operador. - Plataforma virtual Campus Lozada.	- Recepción de clientes por medio de redes sociales.	- Desarrollo de la omnicanalidad.	
	<b>Compras</b>	- Uso responsable de los recursos.	- Productividad por capacidad de compra/volumen	- Contratos con las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial.	
<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios post ventas</b>	
- Gestión de la información recibida por todos los canales. - Necesidades de las franquicias, viajes y otras partes interesadas.	- Productos turísticos. - Paquetes turísticos. - Apertura de nuevas franquicias - Servicio ágil, cómodo y personalizado a los viajeros.	- Información turística. - Actividades de recreación. - Soporte y asistencia a las franquicias.	- Venta presencial y personalizada. - Venta on-line. - Tour operador. - Identidad de marca. - Servicio de soporte de marketing a las franquicias.	- Base de datos actualizada. - Seguimiento de los clientes habituales. - Asistencia a los pasajeros.	
<b>Actividades Primarias</b>					

Fuente: Elaboración propia (2019)

En Lozada Viajes la política general dice que todos los cocreadores de la empresa están comprometidos y son responsables de lograr el camino de la excelencia a través del desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo. La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa.

Los principales conceptos dentro de su política de recursos humanos:

- Impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras de los mismos y de la empresa.

- Colaborar con la motivación en las relaciones humanas y con la mejora del clima laboral de la organización.
- Mejorar de manera continua la calidad y asignación de los recursos humanos a través de la gestión por competencias.
- Generar concordancia entre la gestión de recursos humanos y el plan estratégico de la organización a través del trabajo interdisciplinario de los procesos y la definición de objetivos.
- Aportar al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- Clarificar las nuevas expectativas y tendencias del negocio para lograr el trabajo con excelencia.
- Alinear prácticas de selección, evaluación de potencial, medición de desempeño, programas de sucesión y planeamiento de recursos humanos con base en las competencias y los objetivos definidos como claves para Lozada Viajes.
- Proponer constantes capacitaciones pertinentes a cada puesto y colaborador.
- Crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo.

Según la directora ejecutiva de la empresa, en Lozada Viajes significa lo mismo: mantener la diversidad de la red y mercados donde están insertas, ser eficientes en la casa central en la gestión de recursos y procesos de trabajo, tener productividad por capacidad de compra/volumen, brindarles servicios a los viajeros y contar con formas de trabajo relacionadas con una cultura rica en valores humanos y comprometida con el desarrollo humano. La misma directora incorpora el concepto de *omnicanalidad*, que es un concepto nuevo y poco conocido para la mayoría de las personas. Se conoce como el desafío de conectarlo todo y lograr que todos los canales integrados le hablen con el mismo mensaje al cliente. Hace referencia a que la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet. Se ha cuestionado en numerosas ocasiones si la venta online ponía en peligro la sustentabilidad de las agencias de viajes. Las agencias siguen vivas, pero hubo una transformación y la sigue habiendo en frente a escenarios actuales tan

cambiantes. Esta transformación se encuentra marcada principalmente por 4 etapas de evolución: la venta tradicional, el *e-commerce*, la multicanalidad y la omnicanalidad. Se cree firmemente en que la omnicanalidad hará dar a la empresa otro gran paso por 10 años más, innovando otra vez en la forma de hacer negocios y atender al cliente.

Lozada Viajes es una empresa que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que, trabaja con el firme propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos. Cabe destacar que posee acuerdos comercial-académicos con algunas universidades y los alumnos de estas pueden realizar sus prácticas profesionales en la organización. Esto contempla una oportunidad para descubrir potenciales nuevos colaboradores para la empresa. Los colaboradores internos de Lozada Viajes tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual, al cual tienen acceso todos los miembros de la red de franquicias. Además, los miembros de la red de franquicias asisten a capacitaciones externas de cadenas hoteleras y destinos para complementar su capacitación constante. Por el momento la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, pero tiene la idea e iniciativa de desarrollar y perfeccionar dichos programas respectivamente en un futuro.

Lozada Viajes obtuvo la certificación internacional de calidad ISO 9001 en el año 2018, por lo que cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada. A su vez, todos sus procesos se encuentran bajo un sistema de mejora continua, lo que hace que los mismos estén en constante evolución mediante las fases de planificar, hacer, verificar y ajustar. La descripción de procesos se transforma en una herramienta de soporte diaria para cada integrante de la organización, a la cual se pueden remitir ante cualquier situación que lo requiera.

La empresa ha definido sus 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.
- Crecimiento del Campus Lozada.



### FODA

La empresa realiza su propio análisis situacional anualmente, utilizando la matriz FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como herramienta para mostrar los resultados. El propósito de este análisis es formar una estrategia para aprovechar las oportunidades externas, proteger y mejorar las fortalezas, contrarrestar las amenazas o convertirlas en algo positivo y finalmente erradicar sus debilidades.

Tabla 3. Análisis FODA de Lozada Viajes

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo humano diverso e innovador.</li> <li>-Sólido posicionamiento de la marca en Argentina.</li> <li>- Más de 30 años de trayectoria.</li> <li>- Red de franquicias.</li> <li>- Personal altamente capacitado.</li> <li>-Crecimiento del campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline.</li> <li>- Falta de seguimiento en la gestión hacía franquicias.</li> <li>- Falta de expertise tecnológico.</li> <li>-Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la industria del turismo.</li> <li>- Desembarco de <i>lowcost</i> en Argentina y nuevas rutas.</li> <li>- Autorización del Banco Central para la venta de monedas extranjeras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad política y económica del país.</li> <li>- Alta volatilidad del precio del dólar.</li> <li>- Aumento constante de los precios debido a la inflación.</li> <li>- Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado de (Canvas, 2019)

## Análisis Específico de la Carrera

Tabla 4, Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	ACTUALES	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de productos</b>
		Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes	Crear nuevas gamas de servicio diferenciando por calidad, cliente, etc.
		Captar las preferencias de clientes de nuestros competidores	Introducir nuevas tácticas de llegada a clientes potenciales vía desarrollo innovador
		Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.	Desarrollo de alianzas estratégicas con clientes mayoristas / empresas
		<b>Desarrollo de mercados</b>	<b>Diversificación</b>
	NUEVOS	Desarrollo o expansión de nuevos canales de turismo interno como externo	Incremento de desarrollo de nuevos mercado diversificando el riesgo
		Atraer clientes de otros segmentos del mercado	Promover la apertura de franquicias para llegar a mas clientes en diferentes zonas del país hoy no explotadas
Capitación de clientes de la competencia			

Fuente: Elaboración propia (2019)

Desde la disciplina de la administración es posible afirmar que son muchas las fallas que presenta la empresa desde el punto de vista del capital humano como su proceso de formalizar sus estrategias ya que se denota la necesidad de profesionalizar la gestión de personal para desde el interior de la empresa tener mayor penetración en el ámbito externo ya que hoy, año 2019; se realizan de manera muy informal, sin lineamientos o pautas claras a seguir, lo que estaría llevando a obtener menor rentabilidad de la que se podría generar en el mercado en estudio.

## Marco Teórico

En este capítulo se desarrolla el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de estrategia, planificación, planificación estratégica, las etapas que se deben seguir para su implementación y una breve explicación del significado del desarrollo profesional en una organización.

### *Estrategia*

Según (Chiavenato, 2017), la estrategia es un arte y una ciencia, no es solo pensar antes de actuar, es pensar para actuar. Básicamente, es un curso de acción que la empresa elige a partir de la idea de que una situación futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con la posición actual.

Toda organización necesita de una estrategia resistente para poder dirigir su negocio y competir con éxito en busca de los mejores resultados. A su vez, esta necesita de un elemento diferenciador que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

Como explican (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012), los administradores deben hacerse tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

De esta manera se evalúan las condiciones de la industria y la situación actual de la empresa en el mercado, se logra una visión de lo que se espera en un futuro de la empresa y por último los administradores se ven obligados a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la organización en la dirección deseada.

### *Planificación*

La planificación es proyectar un futuro deseado y los medios necesarios para conseguirlo. Planear es anticiparse a lo que puede llegar a pasar y tomar medidas antes de que suceda, evitando algo no deseado. Se planifica porque se desea reducir la incertidumbre, conociendo mejor la realidad para poder llevar a cabo un buen diagnóstico y prever lo que puede suceder en un futuro (Baena Paz, 2015).

### *Planificación estratégica*

Debido a la gran cantidad de conceptos y teorías que se han expuesto sobre este tema a través de los últimos años, se ha decidido presentar un compendio de los principales autores que se han dedicado a estudiarlo e investigarlo.

Tabla 5. Comparativo de teorías sobre planificación estratégica

<b>Planificación estratégica</b>		
<b>Autores</b>	<b>Definición</b>	<b>Objetivo</b>
(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)	Un plan estratégico es una pauta de acción o maniobra.	Ganarle la partida al contrincante o competidor.
(Hill & Jones, 2011)	Proceso a través del cual los administradores formulan e implantan las estrategias. La estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y el papel más importante de este proceso corresponde a la alta dirección.	La planeación estratégica se utiliza para ayudar a decidir la mejor asignación de recursos en la organización.
(Armijo, 2011)	Afirma que es una herramienta de gestión que sirve para ayudar a tomar decisiones en las organizaciones en relación a la actividad diaria de la misma y al camino que deben tomar para acomodarse a los cambios del entorno que la rodea.	Llevar a cabo las tareas administrativas con la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen.
(Toselli, 2015)	Es un instrumento que permite gestionar el cambio pensando en el mejor futuro posible, considerando el entorno donde está inserta la organización y los actores involucrados en los procesos.	Transformar la realidad actual orientando el pensamiento hacia la acción, en pos de lograr las metas propuestas.
(Chiavenato, 2017)	Elemento normativo y aglutinante que surge de combinar el proceso de planeación con un razonamiento y actitud estratégica. Es saber implementar las estrategias y ejecutarlas a través de programas y proyectos específicos.	Insertar a la organización en su entorno, por medio de su misión. Que la compañía y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse de la mejor manera posible a fin de lograr resultados para los accionistas.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Según (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012), el proceso para elaborar la estrategia comprende cinco fases interrelacionadas:

- Fase 1: Desarrollo de una visión estratégica, una misión del negocio y un conjunto de valores.
- Fase 2: Determinar objetivos para utilizarlos como medida del desempeño y progreso de la empresa.
- Fase 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos y llevar a la compañía a lo largo de la ruta que trazó la administración.
- Fase 4: Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
- Fase 5: Evaluar el desempeño, supervisar los avances y emprender medidas correctivas.

### *Desarrollo profesional*

El desarrollo profesional de los colaboradores de una organización se refiere a la educación que recibe el personal con el objetivo de desarrollarse intelectual y profesionalmente para aumentar la efectividad en el puesto que desempeña y para aspirar a ascender dentro de la compañía. El desarrollo se debe llevar adelante alineando los intereses individuales con los organizacionales y de la mano de los objetivos estratégicos planteados por los administradores. El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados (Parra Penagos & Rodríguez Fonseca, 2016).

Estos factores analizados y realizados de manera eficiente son los que generan a futuro una ventaja competitiva, donde la misma debe ser comunicada y transmitida a su público por medio de su proactivo y eficiente desarrollo interno para obtener mayor clientela tal como lo expresa el autor (Parra Penagos & Rodríguez Fonseca, 2016) que indica que toda medida innovadora genera un acercamiento hacia la gente, pero que debe ir de la mano de iniciativas internas para captar esa oportunidad y no solo finalizarla en los procesos internos, sino que los mismos tengan alcance externo para su excelencia.

Es por ello que junto con lo expresado por el autor anterior y (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012), es que se busca posicionar a la empresa en su mercado aumentando su participación de la mano de un plan estratégico junto a acciones internas en relación a las competencias internas.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

En base al marco teórico propuesto y al análisis de la información detallada anteriormente, se puede advertir claramente que Lozada Viajes está comprometida a lograr la excelencia a través del desarrollo humano y el crecimiento profesional de sus colaboradores. Como se lee en la descripción de la situación de la empresa, esto es parte de su política general y además es uno de los pilares de su identidad corporativa. Sin embargo, la compañía lo ha omitido en el planteo de sus metas hasta el año 2022 y tampoco lo ha plasmado en la definición de sus objetivos estratégicos. Asimismo, como se observa en la Tabla 2, una de sus principales fortalezas es su equipo humano y una de sus debilidades es la falta de expertise tecnológico.

De esta manera, se puede contemplar una fuerte contradicción, motivo por el cual es posible precisar que la oportunidad de mejora, por no decir la situación problemática, a la vista es la oportunidad estratégica que se está perdiendo la empresa por no contar con un plan de desarrollo profesional planificado para sus empleados.

### *Justificación del problema*

En la actualidad, Lozada Viajes cuenta con un sistema de comisiones e incentivos para sus trabajadores, pero esto es insuficiente ya que el entorno en el que se desarrolla la empresa tiene un alto dinamismo y propensión al cambio. Las personas, hoy en día, quieren algo más que un trabajo, buscan una opción laboral que les permita integrar sus intereses, personalidad y habilidades. Ya no es suficiente con cobrar un sueldo importante, tener una buena obra social, capacitaciones y buenas condiciones de trabajo para que el personal se sienta pleno en la empresa. Incluso, las personas precisan garantías de que si pierden el trabajo sus habilidades estarán actualizadas.

A su vez, es importante resaltar el hecho de que este tipo de acciones generan un beneficio tanto para el empleado, como para la organización. Contar con el personal a la altura de las circunstancias permite, no solo que se cumplan los objetivos de la organización sino también aumentar la productividad y la eficiencia. Optimizando los resultados y sentando las bases para el crecimiento.

Por lo tanto, la empresa debería tomar mayor conciencia en relación a la importancia de ser atractiva para su público interno y además aplicar las medidas necesarias para garantizar la retención de sus talentos.

### *Conclusión diagnóstica*

Relevado, analizado y estudiado todo lo redactado líneas arriba y haciendo hincapié al FODA expuesto anteriormente, teniendo en cuenta oportunidades y amenazas como fortalezas y debilidades, se observa una clara oportunidad por parte de la empresa de desarrollar un plan estratégico mediante el siguiente análisis:

En primer lugar, en relación a sus fortalezas, la empresa posee un equipo humano diverso e innovador que le da un sólido posicionamiento en su mercado con más de treinta años de trayectoria, lo que le permitió generar una red de franquicias a lo largo de todo el país promoviendo la identidad corporativa y a la vez creciendo en innovación como lo es con su campus Lozada. Esto permite sentar bases para aprovechar futuras oportunidades del mercado externo.

En segundo lugar y haciendo referencia al sector externo, se denotan numerosas oportunidades para que la empresa siga siendo competitiva y no pierda mercado, como puede ser aprovechar el desembarco de las *Low Cost* en Argentina y la creación de nuevas rutas aéreas. Esto permitirá encarar cambios estratégicos que tienen como fin que la empresa se adapte a las nuevas tendencias y siga creciendo.

Finalmente, una vez examinado lo anterior, la empresa cuenta con grandes oportunidades de crecimiento, pero para ello debe surcar las debilidades internas que la misma posee. La gerencia reconoce que sus recursos humanos son la base de la organización, permitiéndoles cumplir con los objetivos planteados y esperados. Sin embargo, en la planificación actual de la empresa para el año 2019, la misma posee falencias como la falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros y como un claro modelo de negocio que se encuentra obsoleto tecnológicamente. En relación a lo anterior, el desafío profesional es proporcionar mediante dicha planificación estratégica, un conjunto de tácticas que sirvan como guía y soporte necesario hacia los colaboradores internos para conseguir sus metas personales y profesionales en conjunto y relación con las estrategias de la empresa.

Cabe aclarar, que dicha actividad se la buscará lograr en un mercado cambiante como el actual. Donde existen constantes aumentos de los precios y la dependencia de la moneda dólar, lo que puede generar al no ser tratado de manera adecuada y a tiempo, un crecimiento agresivo por parte de la competencia perdiendo terreno y competitividad en la industria.

## Propuesta

### *Plan de implementación*

En primer lugar, antes de determinar la propuesta profesional en base a sus técnicas y métodos para llevarlos a cabo, es pertinente hacer una revisión de la misión, visión, valores y políticas actuales, año 2019, de Lozada Viajes. Para poder determinar, por medio de ellos, un plan de implementación coherente en relación a lo que es y busca la empresa en el tiempo.

### *Misión actual*

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(Canvas, 2019).

### *Visión actual*

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina(Canvas, 2019)

### *Valores actuales*

Calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas.

### *Política en relación a la estrategia y temática a tratar actuales*

- Uso responsable de recursos: usar responsablemente los recursos no solo por su capacidad de producir, sino por el cuidado ambiental, cultural y social.
- Impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras tanto del colaborador como de la organización.
- Colaborar con la motivación en las relaciones humanas y con la mejora del clima laboral de la organización.
- Mejorar de manera continua la calidad y asignación de los recursos humanos a través de la gestión por competencias, logrando un beneficio para ambas partes.



- Crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo. (Canvas, 2019)

Una vez visualizados los lineamientos estratégicos actuales de la empresa, los mismos son acordes al lineamiento de la propuesta de implementación hacia la nueva estrategia a profundizar en dicho reporte de caso, sin la necesidad de un cambio ya que demuestran lograr ventajas competitivas buscando atender las necesidades de los clientes actuales y potenciales de manera eficiente creando una imagen de marca reconocida.

#### *Objetivo general*

Incrementar en un 10% la participación de mercado de la empresa Lozada Viajes para fines del año 2020 por medio de la profesionalización de su área de gestión mediante el uso de herramientas de comunicación interna.

#### *Objetivos específicos*

- Implementar una red empresarial digital que provea de canales de comunicación adecuados eficientizando en un 30% el manejo y traspaso de la información en todos los sentidos dentro de la empresa, permitiendo comunicación interna efectiva, instantánea y segura para principios del año 2020.
- Perfeccionar el capital humano de la empresa mediante capacitaciones constantes y proactivas para mandos medios como bajos en la empresa para mediados del año 2020.
- Mejorar la interacción y conocimiento de las preferencias de los clientes aumentando en un 15% su fidelización para el tercer trimestre del año 2020.
- Determinar el presupuesto para su óptimo desarrollo, el cual permita a la empresa poder llevar a cabo su plan de innovación junto a un eficiente proceso de control para su gestión diaria para fines del año 2020.

#### *Alcance*

- Alcance temporal: El desarrollo de esta propuesta tendrá un horizonte temporal para fines de 2020.

- Alcance geográfico: La propuesta tendrá una aplicación a nivel zonal, pero repercutiendo a nivel nacional en relación a sus franquicias.
- Alcance de contenido: La propuesta abarcará la aplicación de la herramienta planificación estratégica, definida en el marco teórico.

El fin que busca como alcance dicha implementación es poder por medio de la misma ejercer profesionalismo en los procesos internos de los recursos humanos de la organización, para su posterior ejecución en la diaria de su gestión, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimo de sus procesos en relación a la manera y forma de comunicar y desarrollarse en el área de gerencia como gestión dentro de la institución.

También es pertinente por parte del autor brindar por medio de dicha intervención precedentes como antecedentes, mostrando ciertos supuestos los cuales podrán servir de base y como punto de partida, para que, en una futura intervención, los mismos puedan ser utilizados para refutar como ampliar dicha propuesta incorporando el proceso de omnicanalidad en la organización.

Para ello; se procederá en primer lugar a crear una red empresarial digital donde todos los empleados tengan acceso y puedan interactuar por medio de ella pasando información de la organización como de su sector de trabajo en particular. En segundo lugar, será necesario la capacitación de los mandos medios de la empresa bajo cursos de liderazgo Coach, el cual tiene como fin aumentar el liderazgo de su área y hacia las personas a cargo. Por último, en tercer lugar, un plan de inducción para empleados nuevos. Integrando la empresa y sus valores con los puestos laborales que cada operario cumple.

#### *Tácticas a desarrollar*

##### *Táctica 1: Implementar el uso de la red empresarial "Workplace"*

Se propone contratar el sistema de red empresarial denominada *Workplace*, dentro del cual todos los empleados tengan la posibilidad de compartir información por un mismo y único canal a la vez de interiorizarse sobre directivas del sector superior de la empresa.

*Workplace* es una red social empresarial de la compañía Facebook, que tiene por finalidad poner en contacto a todos los miembros de una organización a través de un

smartphone, tablet o computadora. Busca la conexión y comunicación de sus usuarios, aportando ideas al proceso creativo del equipo y creando una red interna, segura y privada de comunicación en la empresa para comunicados generales y temas de interés. Ante la implementación de dicha herramienta la empresa contará con los siguientes beneficios: Acceder a comunicaciones bidireccionales con todo los colaboradores, recibir opiniones en tiempo real, interactuar con el 100% de la nómina para promover su cultura, permite subir fotos, archivos, encuestas, realizar chats en vivo, entre otras funciones y acelerar los procesos de transmisión y feedback de la información. Otro punto importante que se pretende es que la misma sea o invite a la bidireccionalidad, ya sea compartiendo información desde mandos altos para mandos medios o bajos o desde mandos bajos hacia arriba.

*Pasos a desarrollar:*

Tabla 6, Pasos a desarrollar - Táctica 1

Plan	Recursos			Tiempo (gantt)		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos( responsables)	Materiales	Tecnicos	Inicio	Fin		
Comunicación inicial con empresa encargada de ofrecer un sistema de dichas características	Gerente de administracion	Telefonos,computadoras	-	Enero año 2020	Febrero año 2020	no	\$ 0
Determinar valor monetario de instalacion como uso mensual	Charla entre gerente de administracion y gerente general de la empresa para su validacion	Telefonos,computadoras	-	Marzo año 2020	Marzo año 2020	no	
Determinar condiciones de compra e implementacion del sistema	Gerente de administracion	Telefonos,computadoras como documentacion legal (contrato)	Asesor legal	Abril año 2020	Abril año 2020	si (asesoramiento legal)	\$15,000 firma de contrato y escribania
Coordinar plazo de implementacion y asesoramiento del sistema	Gerente de administracion y asesor externo	Telefonos,computadoras	Asesor del sistema	Abril año 2020	Abril año 2020	si	\$ 256.404,72
Uso de la red de manera diaria en la empresa	Todo el personal de la empresa	Telefonos,computadoras	-	Mayo del año 2020	Mayo del año 2020	no	\$ 0
					Total		\$ 271.404,72

Fuente: Elaboración propia (2019)

*Control*

El control se realizará semanalmente, verificando las interacciones de los empleados entre sí y con la información brindada por la empresa por medio de dicha aplicación digital. Se controlará el tiempo de respuesta y la calidad de la misma. Estos controles brindarán información fundamental para analizar la interacción y predisposición de los empleados para con la empresa. Con la información brindada y generada por la plataforma, se podrá cuantificar el porcentaje de interacción para la toma de decisiones a futuro.

*Táctica 2: Formación “Líderes Coach”*

Se plantea capacitar al nivel jerárquico y mandos medios de la organización en *Coaching*, con la finalidad de producir mejoras en su liderazgo y en su comunicación a través del desarrollo de las competencias requeridas para ser un líder coach. Para ello se propone que el gerente de ventas, el de administración y finanzas y el gerente comercial de una determinada franquicia de la empresa participen de una Diplomatura en Coaching que ofrece la Fundación Graduados en Córdoba el cual propone formar a los participantes con herramientas del Coaching, para que cada uno desarrolle sus habilidades y competencias personales para potenciar los resultados de su entorno, mejorando sus niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación.

*Pasos a desarrollar:*

Tabla 7, Pasos a desarrollar - Táctica 2

Plan	Recursos			Tiempo (gantt)		Servicio terceriza	Presupuesto
	Humanos( responsables)	Materiales	Tecnicos	Inicio	Fin		
Convenio con Fundacion Graduados para la diplomatura en Couching	Gerente de recursos humanos con la fundacion	Telefonos, computadoras	-	Marzo año 2020	Marzo año 2020	no	\$ 0
Reunion del gerente general con los mandos medios	Gerente general - gerente mandos medios	Telefonos, computadoras	-	Marzo año 2020	Marzo año 2020	no	\$ 0
Firma de acuerdo de capacitacion con los mandos medios	Gerente de ventas, de administración y finanzas y el gerente comercial	Telefonos, computadoras como documentacion legal	Asesor del acuerdo legal	Marzo año 2020	Marzo año 2020	si	\$15000 firma de contrato y escribania
Inicio de la capacitacion	Gerente de areas anteriores y asesor externo	Telefonos, computadoras, materiales audiovisuales como de librería	Asesor del sistema	Marzo año 2020	Agosto año 2020 (seis meses de duracion)	si	\$ 80.349,12
					Total		\$ 95.349,12

Fuente: Elaboración propia (2019)

### *Control*

Para controlar la acción de capacitación se utilizarán un indicador de cumplimiento que tendrá que ver con la asistencia del 80% al cursado, evaluación y certificado. Además, se tendrán en cuenta indicadores de impacto que permitirán, a mediano o largo plazo, comparar los cambios producidos a partir de la acción de formación. Este tipo de indicador develará por ejemplo si se ha producido un aumento de la productividad, una mejora de la satisfacción o un incremento en las ventas.

### *Táctica 3: Programa de inducción del personal*

Se propone formalizar el proceso de inducción para facilitar la integración y adaptación del nuevo personal, tanto a sus funciones como a la cultura de la empresa, a través de herramientas digitales que faciliten la comunicación en este proceso. Dichas herramientas permitirán que el ingresante sea lo más eficiente posible dentro de sus capacidades. Para que la inducción se lleve a cabo de manera exitosa, además de la confección de un Manual de inducción, se deberá planificar el programa de inducción que servirá como manual para el inductor y a su vez capacitar a mandos medios para que sean capaces de dirigir y acompañar el proceso.

La información que contendrá el Manual de Inducción para el empleado será: Carta de bienvenida; Introducción a la empresa; Historia de la empresa; Misión, visión, valores; Sucursales; Organigrama organizacional; Reglamentación interna; Jornada de trabajo, asistencia y puntualidad; Obligaciones y prohibiciones del personal; Sanciones disciplinarias; Vacaciones; Licencias especiales.

El Programa de Inducción del Personal diseñado permitirá formalizar este proceso. El mismo constará de 6 etapas, las cuales deberá atravesar el personal ingresante en el transcurso de 3 meses, bajo la dirigencia y asistencia de su supervisor inmediato. Dichas 6 etapas serán: Recibir, Informar, Entrenar, Presentar, Incorporar y Evaluar. Este contenido será cargado en la *Intranet* como material de consulta al que tendrán acceso los mandos medios de la organización. Por último, en cuanto al contenido de la capacitación que se realizará a los mandos medios para poder llevar adelante el proceso de inducción. La misma se basará en dar a conocer el objetivo del proceso de inducción, sus beneficios, las etapas que deberá dirigir y acompañar, el rol que deberán desempeñar y la importancia de su implementación y evaluación. Se propone abordar dichas temáticas en un encuentro presencial de 3 horas, en la sala de

reuniones de la empresa y bajo la dirigencia de un profesional en Recursos Humanos. Específicamente, los destinatarios de esta capacitación serán 4: Gerente de ventas, Gerente de administración y finanzas, Gerente de calidad y desarrollo y Gerente comercial.

*Pasos a desarrollar:*

Tabla 8, Pasos a desarrollar - Táctica 3

Plan	Recursos			Tiempo (gantt)		Servicio terceriza	Presupuesto
	Humanos( responsables)	Materiales	Tecnicos	Inicio	Fin		
Comunicación inicial con empresa de recursos humanos encargada de capacitaciones	Gerente de recursos humanos	Telefonos, computadoras	-	Junio año 2020	Junio año 2020	no	\$ 0
Determinar valor de la capacitación	Charla entre gerente de recursos humanos y gerente general de la empresa para su validación	Telefonos, computadoras	-	Junio año 2020	Junio año 2020	no	\$ 9.303,16
Coordinación de las charlas	Gerente de rrhh y asesor externo	Telefonos como computadoras	Asesoría	Junio año 2020	Primer semana Julio 2020	no	\$ 0
Asesoramiento final	Asesor externo y Gerente de ventas, Gerente de administración y finanzas, Gerente de calidad y desarrollo y Gerente comercial.	Telefonos, computadoras, elementos de librería y medios audio visual	Asesor	Julio año 2020	Septiembre año 2020 (tres meses de duración)	si	\$ 0
					Total		\$ 9.303,16

Fuente: Elaboración propia (2019)

*Control*

El responsable de dirigir y acompañar la inducción del nuevo ingresante deberá llevar a cabo 2 reuniones durante el periodo de prueba. La primera, cumplido los 30 días en la empresa y la segunda cumplido los 60. Con la finalidad de dar un feedback sobre el desempeño, despejar dudas o reorientar en lo que sea necesario.

Por otro lado, para evaluar la calidad y efectividad del proceso total de inducción propuesto se desarrollará una encuesta. La misma deberá ser respondida por el empleado cumplidos los 90 días (3 meses) de incorporado en la empresa. Logrando así, retroalimentar el proceso, detectando falencias y realizando los ajustes que sean necesarios para su mejora.

*Presupuesto Final*

Tabla 9, Presupuesto

Tacticas	2020	2021	2022
Implementacion de red empresarial	\$ 271.404,72	\$ 352.826,14	\$ 458.673,98
Formacion de lideres Coach	\$ 95.349,12	\$ 123.953,86	\$ 161.140,01
Programa de Induccion al personal	\$ 9.303,16	\$ 12.094,11	\$ 15.722,34
Total	\$ 376.057,00	\$ 488.874,10	\$ 635.536,33
Promedio de inflacion anual en los proximos años	30%		

Fuente: Elaboración propia (2019)

A la empresa dichas estrategias corporativas le costarán \$ 376.057,00 en el lapso de tiempo determinado en el objetivo general.

En caso que la empresa decida continuar con dichas estrategias en los años posteriores, fue decisión del autor, presentar dichos montos teniendo en cuenta la inflación para los años próximos extraída de (Economista, 2019), que expresa que la inflación promedia será del 30 % anual en los próximos 2 años.

*Retorno de la Inversión (ROI)*

Una vez determinada la inversión a realizar es necesario saber las utilidades de la empresa (ingresos) en el último balance (2018), para a partir del mismo determinar la nueva utilidad de la empresa implementando dicho reporte de caso. Según el objetivo general de la propuesta, se busca profesionalizar su departamento de recursos humanos por medio de la optimización del uso de herramientas de comunicación interna; aumentando un 10 % la participación del mercado para fines del año 2020.

Como último dato, las utilidades de la empresa en base a sus ventas netas en el año 2018 según (Canvas, 2019) fue de \$ 14.239.286,11. Lo que se determina que con el 10% más (\$ 1.423.928,61), la empresa obtendrá en el periodo de tiempo marcado \$15.663.214,73.

*Cálculo De ROI*

$$= ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$$

= ((1.423.928,61 - 376.057,00) / 376.057,00) \* 100 = 278,65 %, o se puede también determinar que por cada peso invertido la empresa generará: \$.2.79

## Diagrama de Gantt

Tabla 10, Diagrama de Gantt

2020																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Red empresarial Work -Place																
Formación "Líderes Coach"																
2020																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Red empresarial Work -Place																
Formación "Líderes Coach"																
Programa de Induccion																
2020																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Programa de Induccion																

Fuente: Elaboración propia (2019)



## Conclusiones Finales

Una vez finalizado el presente reporte de caso, se llega a la conclusión de determinar que Lozada Viajes, tiene la posibilidad de generar cambios que le permitan una mejor organización de sus actividades internas y junto a ellas poder crecer externamente maximizando sus utilidades.

Que una organización no tenga determinado sus respectivas acciones para lograr sus objetivos en el tiempo es una clara debilidad ya que no le permite internamente acompañar a la visión y misión que posee la empresa para su futuro, y desde dicho crecimiento interno acompañar al crecimiento externo de la misma siendo más competitivo y eficiente en su mercado. Desde este trabajo personal se puede decir que la empresa tiene todas las herramientas para superarse, ya sea generando una mayor participación en su medio y, por consiguiente, un eficiente control interno de sus tareas desde el punto de vista de gestión como financiero, lo que le beneficiará a la hora de ganar tiempo en el desarrollo de las mismas y anticiparse a los problemas de manera rápida. Es por ello que se concluye que Lozada Viajes posee una clara oportunidad de crecimiento interno que le permitiría, con su ejecución, ayudar al crecimiento externo que desea la empresa.

Cabe destacar que todo lo citado anteriormente, se lo pretende lograr teniendo en cuenta el sector externo en el que está expuesta la empresa, sin olvidar la situación económica como social actual del país en este año 2019, donde las situaciones pueden variar perjudicando o beneficiando al sector en su conjunto, donde la ventaja o diferencia la obtendrá aquella empresa que sea capaz de anticiparse a las medidas logrando una ventaja competitiva sobre el resto, haciendo de estas variables una oportunidad y no una amenaza.

Un ejemplo de esto puede ser, el anticiparse a medidas que puedan variar las preferencias de los consumidores y ante ella, proponer por parte de la organización pautas internas para acompañar dicho cambio beneficiando tanto al cliente como a la misma entidad, sin correr el riesgo de perderlo.

## **Recomendaciones Profesionales**

Finalmente, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin de que siga mejorando. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación; entre ellas se recomienda:

- Implementar un cuadro de mando integral para ayudar a la toma de decisiones en los niveles jerárquicos de la compañía y para establecer indicadores como pueden ser tiempo, calidad, costo, entre otros, que la empresa va medir, para asegurar que la estrategia planteada está bien implementada.
- Una vez que la compañía se encuentre estructurada internamente con los procesos que hemos aplicado anteriormente, deberá plantear la inquietud de expandirse externamente observando una respuesta favorable de los clientes.
- Y para concluir y aprovechar los tiempos actuales en los que vivimos, la última recomendación involucra a la tecnología. Precisamente hablando del área de ventas y cobranzas al brindar facilidades de pago como lo es e-commerce, también favoreciendo al marketing. Al utilizar una fuerte campaña de publicidad mediante el marketing digital se logrará llegar a más mercados meta, al poder establecer vínculos mediante los medios de comunicación le proporcionará el feedback de los clientes, al interactuar con ellos y saber sus reales necesidades y problemáticas, para con ello otorgar servicio de post venta y asesoramiento sobre la compra, dejándole mayor satisfacción con la marca.

## Bibliografía

### *Bibliografía en base a Libros*

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado el 11 de Septiembre de 2019, de [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina* (Primera ed.). México: Metadata.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: McGraw - Hill.
- Fernández, L. H., & Medina, R. P. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Universidad de la Costa. Recuperado de [http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci% c3 %b3n% 20empresarial% 20en% 20empresas% 20familiares.% 20Una% 20construcci %c3 %b3n% 20te% c3 %b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci%c3%b3n%20empresarial%20en%20empresas%20familiares.%20Una%20construcci%c3%b3n%20te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y) que explica sobre
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (Novena ed.). México: Cengage Learning.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (Primera ed.). México: Pearson Educación/Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.
- Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (Decimoctava ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

*Bibliografía Extra*

- Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de [siglo21.instructure.com:  
https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8](https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8)
- Casas, X. (24 de Agosto de 2019). Viajes al exterior: pasajes más caros y caída en las ventas luego de la devaluación. *Infobae*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2019, de <https://www.infobae.com/economia/2019/08/24/viajes-al-exterior-pasajes-mas-caros-y-caida-en-las-ventas-luego-de-la-devaluacion/>
- Costa, H. (30 de Enero de 2017). <https://buenavibra.es/>. Recuperado el 03 de Septiembre de 2019, de [https://buenavibra.es:  
https://buenavibra.es/zapping/cambios-de-paradigma-trabajar-para-viajar-sin-pensar-en-el-futuro/](https://buenavibra.es/zapping/cambios-de-paradigma-trabajar-para-viajar-sin-pensar-en-el-futuro/)
- Dangelo Martínez, F. (12 de Enero de 2018). <https://www.derechoenzapatillas.com/>. Recuperado el 03 de Septiembre de 2019, de [https://www.derechoenzapatillas.com/  
https://www.derechoenzapatillas.com/2018/los-terminos-y-condiciones-en-una-agencia-de-viajes/](https://www.derechoenzapatillas.com/2018/los-terminos-y-condiciones-en-una-agencia-de-viajes/)
- Downes, P. (15 de Agosto de 2019). <https://viapais.com.ar/>. Recuperado el 02 de Septiembre de 2019, de [https://viapais.com.ar/  
https://viapais.com.ar/posadas/1208498-closs-dijo-que-las-paso-son-una-trampa-electoral-que-suman-inestabilidad-politica-y-economica/](https://viapais.com.ar/posadas/1208498-closs-dijo-que-las-paso-son-una-trampa-electoral-que-suman-inestabilidad-politica-y-economica/)
- Jimenez Del Río, A. (11 de Noviembre de 2018). <https://revistadigital.inesem.es>. Recuperado el 01 de Septiembre de 2019, de [https://revistadigital.inesem.es:  
https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/](https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/)
- Manzoni, C. (06 de Enero de 2019). Las dos caras que mostrará el turismo este año. *La Nación*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/las-dos-caras-que-mostrara-el-turismo-este-ano-nid2208146>

- Parra Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2016). *https://revistas.uptc.edu.co*, 6(2). Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <https://revistas.uptc.edu.co>: [https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/investigacion\\_duitama/article/view/4602/3821](https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/investigacion_duitama/article/view/4602/3821)
- Rebón, N. (18 de Marzo de 2019). Tras la quiebra de Snow Travel, modifican la ley de Turismo Estudiantil. *El Cronista*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Tras-la-quiebra-de-Snow-Travel-modifican-la-ley-de-Turismo-Estudiantil-20190318-0009.html>
- Rios Ramos, F. (7 de Enero de 2010). *http://blog.pucp.edu.pe*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2019, de <http://blog.pucp.edu.pe>: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>
- Rocha, L. (28 de Octubre de 2017). Población: la Argentina volverá a ser el tercer país de la región recién en 2050. *Infobae*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2019, de <https://www.infobae.com/sociedad/2017/10/28/poblacion-la-argentina-volvera-a-ser-el-tercer-pais-de-la-region-recien-en-2050/>
- Scollo, J. (2019). La nueva regulación para agencias verá la luz en el Congreso de la Faevyt. *La Agencia de Viajes, 1567*, 3-3. Recuperado el 02 de Septiembre de 2019, de [https://issuu.com/ladevi.argentina/docs/arg\\_1567](https://issuu.com/ladevi.argentina/docs/arg_1567)
- Toselli, C. (2015). El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turístico provinciales de Argentina. *Turismo y Sociedad*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2019, de <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n17.04>