

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado - Reporte de caso

“Mejoramiento de la Marca Empleadora en Lozada Viajes”

Jaite, Camila

DNI: 41600187

Número de Legajo: RHU02456

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2021

Resumen

El presente trabajo final busca el diseño y aplicación de una estrategia para la empresa Lozada Viajes con el fin de aumentar un 15% la rentabilidad de la misma. El país está atravesando una compleja situación debido a la pandemia, siendo el turismo uno de los sectores más afectados. Por consiguiente, se consideró de suma relevancia crear una herramienta de bajo costo y de rápida aplicación.

A partir del análisis situacional de la empresa y su respectivo diagnóstico, se estableció que Lozada Viajes podría alcanzar este objetivo mediante la motivación, atracción y retención de sus empleados. Hay diversas maneras de progresar en estos procedimientos creando un sentimiento de autorrealización en los trabajadores.

Con esta finalidad, se pusieron en marcha acciones concretas, las cuales serán nombradas y ejecutadas en el desarrollo de este trabajo.

Palabras clave: aumentar rentabilidad, motivación, atracción, retención, autorrealización, marca empleadora, propuesta de valor al empleado.

Abstract

The following final work looks for the design and application of a strategy for the company Lozada Viajes with the purpose of increasing by 15% its profitability. The country is going through a complex situation due to the pandemic, being tourism, one of the sectors mostly affected. Therefore, it was considered of utmost relevance to create a low cost and fast application tool.

Starting from the situational analysis, and its respective diagnosis, it was established that Lozada Viajes could achieve this goal by motivating, attracting and retaining their employees. There are several ways to progress in these procedures by creating a feeling of self-fulfillment in the workers.

With this purpose, concrete actions were launched, which will be named and executed in the development of this work.

Key words: increase profitability, motivating, attracting, retaining, self realisation, employer branding, employee value proposition.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
ANÁLISIS SITUACIONAL	5
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO - PESTEL	5
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO - 5 FUERZAS DE PORTER	10
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - FODA	12
MARCO TEÓRICO	15
DEFINICIÓN DE MARCA EMPLEADORA	15
COMPROMISO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES	16
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	16
PROPUESTA DE VALOR PARA LOS EMPLEADOS	17
DIAGNÓSTICO	19
CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA	20
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	21
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
ALCANCE	21
LIMITACIONES	21
ACCIONES	22
MEDICIÓN DE LA PROPUESTA	26
MARCO DE TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACIÓN	27
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN	27
CONCLUSIÓN	30
RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXO	40
ANEXO 1: EMPRESA DE MARKETING DIGITAL, “DAM SQUAD”.	
ANEXO 2: CURSO DE REDACCIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL A DISTANCIA (“CAPACITARTE”)	
ANEXO 3: BENEFICIOS DE TRABAJAR EN LOZADA VIAJES	
ANEXO 4: COMPAÑÍA “PCCORE”	
ANEXO 5: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	
ANEXO 6: CONSULTORA “COCINA”.	
ANEXO 7: MONTO TOTAL DE INVERSIÓN POR TODAS LAS ACCIONES	
ANEXO 8: INFORMACIÓN FINANCIERA DE LOZADA VIAJES	
ANEXO 9: ESTADÍSTICAS INFLACIONARIAS INDEC AÑO 2019 Y 2020	

ANEXO 10: INFLACIÓN DEL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

ANEXO 11: CAÍDA EN EL FLUJO RECEPTIVO Y EMISIVO DE TURISTAS - AÑO 2020 Y LO QUE VA DEL 2021

ANEXO 12: GANANCIA NETA A OBTENER

Introducción

En el presente trabajo se analizará la empresa Lozada Viajes, la cual con 30 años de trayectoria, es considerada la agencia de viajes más grande del país en lo que respecta a la red de franquicias.

Dicha organización se remonta al año 1987, momento en el cual fue fundada por Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada, su marido. A partir del año 1990 ya se encontraban los cuatro hijos de la familia trabajando en la empresa. Lozada Viajes fue expandiendo sus posibilidades vacacionales y abriendo nuevas sucursales en diferentes provincias. Para el año 2014, Juan Cruz Lozada toma el mando de la empresa, renovando la gestión empresarial y el equipo de trabajo. Actualmente, son 80 los puntos de venta, disponibles en 12 provincias, principalmente en Córdoba.

La misión de la empresa está dedicada al arte de viajar y, se expresa mediante lo que llaman *Espíritu Lozada*. Se enfoca en todos sus clientes y busca brindarles servicios de excelencia para que puedan desarrollarse a través del mundo de los viajes. La visión es ser la agencia de viajes más querida e inspiradora de Argentina. Finalmente, los valores primordiales son calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas.

Lozada Viajes sostiene firmemente la idea de alcanzar la omnicanalidad. Este concepto hace referencia a la unificación de todos los canales en los que está presente la marca de la empresa, con el fin de que el cliente no encuentre diferencias entre todos ellos.

Con respecto a la estructura organizacional interna de la empresa, se establece una casa central en la ciudad de Córdoba que le brinda soporte a todas las franquicias distribuidas a lo largo del país. La comunicación entre las franquicias y la casa central es fluida y diaria, y se realiza vía mail o telefónicamente. A su vez, se llevan a cabo reuniones anuales. Para completar esta estructura organizacional, existen otras dos unidades de negocio importantes. Por un lado, el canal de ventas online, el cual consiste en la venta de productos y servicios turísticos mediante la página oficial de Lozada Viajes. Por otro lado, está el tour operador que brinda servicios exclusivamente a franquicias Lozada y

tiene contrato con las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, como también convenios con diversas aerolíneas.

En lo que concierne a los colaboradores internos, se está constantemente buscando su bienestar y desarrollo. Ellos tienen la posibilidad de capacitarse de manera continua mediante el Campus Lozada, en el cual se encuentran cargados diversos contenidos. El reclutamiento interno lo ejecutan principalmente a través de referentes del rubro y, a veces, mediante publicaciones en las redes sociales u otros medios. Las entrevistas laborales las realiza el encargado del área de la vacante.

Sin embargo, y en relación a lo anterior, la empresa tiene notorias falencias en el cuidado y retención del capital humano. La motivación e incentivo son pilares claves para poder llegar a los objetivos alcanzados, junto con una correcta atracción y contratación de empleados. Por esta razón, se cree que sería beneficioso crear una estrategia de mejoramiento de la marca empleadora de Lozada viajes.

Considerando este plan como un método de mucha relevancia, a continuación se mencionan antecedentes importantes para el reporte de caso:

Randstad es una empresa internacional que realiza, entre otras cosas, investigaciones representativas de la marca empleadora en las empresas, dentro de 34 países. Se toma como ejemplo el estudio efectuado sobre Toyota en Argentina, la empresa que recibió un premio como mejor empleadora automotriz en el año 2018. Toyota fue perfeccionando su marca empleadora, autodesafiándose para innovar en sus procesos ya que trabajan en un sector competitivo. Así, la cultura fue tomando forma y hoy es un pilar de crecimiento en la organización. Se puede ver cómo, al darle importancia a la marca empleadora, la empresa fue creciendo y mejorando. En este estudio, se cita al director de RRHH, Andrés Massuh (2018), donde destaca lo siguiente:

En estos años, además de la fuerza de la marca, fuimos creciendo como empresa. Somos 2.500 personas, crecimos en ventas, fuimos la empresa automotriz de más producción y exportación de 2017. Esto es lo que hace que Toyota sea una empresa en la cual las personas tienen ganas de trabajar. (Massuh, 2018, <https://bit.ly/3hnK9sQ>)

En 2018, luego de otra *Employer Branding Research* por Randstad, Aerolíneas Argentinas salió como la mejor empresa empleadora en la República Argentina. Gracias al correcto manejo de las capacidades de los colaboradores, hoy en día la imagen de la empresa es sumamente positiva y cuenta con trabajadores cualificados para las tareas a realizar, como también así, con miles de clientes. Al mismo tiempo, en el mercado laboral, hay muchos otros empleados competentes esperando la oportunidad para trabajar en esta empresa.

Rodrigo Mariscal Rivas (2010), realizó una investigación no experimental, descriptiva y explicativa con el fin de implementar un plan de desarrollo profesional en la empresa HSBC. Se concluyó que el trabajo ideal, para los jóvenes, es aquel en el que perciben posibilidades de crecimiento y promoción de puestos. De esta manera se sienten motivados, útiles, seguros y decididos, trayendo a la empresa una amplia variedad de oportunidades de mejora, ayudando, a su vez, al perfeccionamiento de la marca empleadora.

Otro ejemplo a considerar, es el de la investigación cualitativa realizada por Cano, Luciana María y Soria, Mariana (2014), la cual plantea un plan estratégico para una empresa láctea tucumana. Luego del análisis realizado, se llegó a la conclusión de que si la empresa tuviera un plan para aplicar ciertas acciones y propuestas estratégicas, mejoraría el rendimiento, productividad y eficacia de la misma.

Con estos casos queda claramente demostrada la importancia de realizar una buena marca empleadora en las empresas. Lozada Viajes ya posee 4 metas específicas que se quieren lograr para el año 2022. Según dice en Canvas (2021), estas son: la omnicanalidad, crecimiento del tour operados y del Campus Lozada, y expansión de las franquicias. Se puede generar una amplia variedad de estrategias y técnicas que ayuden a esta empresa de viajes a alcanzar sus objetivos. Es importante que se tengan claro los valores que posee, con el fin de poder transmitirlos y potenciarlos.

Tener una buena marca empleadora sería muy beneficioso para Lozada Viajes por una multitud de razones, como lo son: retener y atraer el talento humano dentro de la organización, reforzar la imagen positiva de la misma, aumentar el compromiso y productividad de los colaboradores, desarrollar nuevas habilidades y competencias, adaptarse fácilmente a los cambios del mercado, entre otros. De esta manera, la empresa

podrá alcanzar aquellas metas que tiene en mente, mejorando así, la rentabilidad de la misma. Al fin y al cabo, son los propios colaboradores los que mejor comunican la identidad corporativa de la empresa.

Análisis situacional

Hoy en día, el contexto social, político y económico, avanza y cambia a grandes pasos. El 2020 fue un año prácticamente perdido, en lo que respecta a la industria de los viajes, que se vio sumamente perjudicada y trajo bastante incertidumbre al mercado laboral debido a la pandemia.

Las desventajas ocasionadas por el COVID-19 fueron, principalmente, el impedimento para viajar por un largo periodo de tiempo y la adaptación a la tecnología. Esta última, juega un papel crucial en el mundo entero ya que, ha cambiado de manera recóndita, el panorama empresarial, los modelos de negocio y los métodos de comunicación de todas las empresas. Todavía las agencias de viaje no han abierto sus puertas de manera presencial, es decir que se manejan virtualmente, lo que complica aún más las cosas. Las empresas tienen demasiado espacio ocioso, por tanto, gastos innecesarios. Al desempeñar *home office*, los empleados se ven menos motivados y con mayor estrés. Se tuvieron que afrontar desafíos desmedidos y estudiar los nuevos requerimientos de los clientes y proveedores, para poder adaptarse a ellos y así, satisfacer sus necesidades.

Acomodarse a todo lo que el contexto demanda actualmente es un gran desafío, y sólo es posible si los empleados de la organización responden de manera efectiva y entienden las razones de los cambios. Por consiguiente, un área bien conformada de Recursos Humanos tiene gran valor al momento de realizar ajustes ya que, en caso de ser así, se lograrían los comportamientos esperados, por ende, resultados óptimos.

Con el fin de explorar cómo las organizaciones se ven influidas por su contexto, utilizamos ciertas herramientas de análisis que nos permiten conocerlo en detalle. Primero, se analizará el macro entorno de la empresa mediante la herramienta PESTEL, luego, el análisis del micro entorno con las cinco fuerzas de PORTER. Finalmente, se abordarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, por medio del análisis FODA.

Análisis del macroentorno - PESTEL

-Factores políticos: Argentina es gobernada con una democracia representativa, republicana y federal. En diciembre del 2019 asumió el presidente Alberto Fernandez

como jefe de estado y de gobierno, por lo que, la situación política de Argentina cambia radicalmente. A los pocos días de esta asunción, el gobierno implementó el impuesto país para aquellos argentinos que viajan al exterior. Se trata de un aumento del 30% sobre compras de bienes y servicios en moneda extranjera. El fin de esta medida es favorecer la reactivación económica e impulsar el turismo local. Las agencias de viaje creen que este impuesto no favorece en nada, “Por lo tanto entienden que este 30% de robo al bolsillo, no es solo un impuesto al viajero, sino un impuesto a los miles de trabajadores de la industria.” (Diario Reportur, 2020, <https://bit.ly/3xfzIDV>)

Debido a la pandemia generada por el COVID 19, el 12 de marzo del 2020, el decreto n° 260/60 prohibió las llegadas de aquellos pasajeros que venían de lugares considerados de riesgo. Únicamente Aerolíneas Argentinas siguió operando para poder repatriar a todos aquellos Argentinos que quedaron fuera del país. Esto afectó principal y directamente a las agencias de viaje. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina 2021 para el periodo de abril-junio del año 2020 “...el movimiento emisor y receptor, en términos de viajes con motivos turísticos, se presentó en cero para todos los pasos.” (<https://bit.ly/3Aq8hDJ>). Posteriormente, salieron nuevas normas que fueron modificando y ampliando un poco las restricciones hasta que, el 30 de octubre, se reanudaron los vuelos internacionales. Esto fue gracias a que se aprobó el transporte aéreo nacional de pasajeros.

A su vez, la resolución 125/2020 y modificatorias, declaró que las agencias de viaje debían atender a los clientes exclusivamente por canales electrónicos. Esta última declaración tiene vigencia hasta el 30 de junio de 2021.

Sin embargo, el gobierno tomó otras medidas que ayudaron, de manera limitada, al turismo. Estas son: implementación del “Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para garantizar el empleo de aquellos que trabajan en empresas afectadas por la emergencia sanitaria.” (Argentina Gob, 2020, <https://bit.ly/3AmXz12>); cubrir el 50% de los sueldos de aquellos empleados que trabajan en el sector privado; aumentar, aproximadamente \$4000, el seguro de desempleo; incluir una nueva aerolínea low cost con alternativas flexibles, llamada Jet SMART; entre otros.

Como se puede notar, el contexto político de las agencias de viaje, y de otros rubros, está atravesando por incontables cambios. El futuro es incierto y se podrá definir en los próximos meses.

-Factores económicos: Con respecto a Argentina,

...es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. (Grupo Banco Mundial, 2021, <https://bit.ly/3htsIXP>)

Tiene mucho potencial y recursos por explotar pero, muestra gran inestabilidad macroeconómica por lo que, el desarrollo del país se ha visto impedido.

El año 2020 fue, particularmente, uno de los años más difíciles para Argentina, y el mundo entero, ya que, se declaró estado de emergencia sanitaria por el COVID 19. Esto agravó la situación. Como dice el Banco Mundial (2021), el último semestre del 2020, la pobreza alcanzó un 42,9%, con una indigencia del 10,5% y pobreza infantil del 57,7%. Al mismo tiempo, la inflación anual llegó al 36%, el PBI cayó un 9,9% y el dólar tuvo una variación anual del 41,654%.

Ante todas estas contingencias, el gobierno argentino debió actuar rápidamente para solventar, en medida de lo posible, este deterioro. Entre ellos, el gasto social se ha visto favorecido mediante diferentes programas; las personas más vulnerables y las empresas gozaron de protección a través un paquete de medidas de emergencia; y se están planificando nuevos programas para afrontar los próximos años.

Lozada viajes, en este contexto de crisis, debe mantener un arduo control de sus costos y ganancias para no perder su rentabilidad. Al mismo tiempo, es importante que genere nuevas estrategias de trabajo, con el fin de retener a su capital humano y mantener su posición en el mercado laboral.

-Factores sociales: Tanto en Argentina, como en todo el mundo, es clave entender cómo los factores sociales afectan en el consumo de los clientes.

Hoy en día, viajar se ha vuelto tendencia, especialmente en la población más joven. Como dice en Canvas (2021), Lozada Viajes sostiene que viajar es una necesidad, es decir, adopta una perspectiva acorde a la de su público. Aún en pandemia, las planificaciones de viajar siguen en pie. Lo que cambia es la forma de comprar los pasajes, la incertidumbre en la espera del viaje y la cautela con la que se mueven los consumidores al momento de pagar. Hemos crecido con gran inestabilidad en lo que respecta a lo económico, por lo tanto, *cuidar el bolsillo* es un estilo de vida. Se consideran valiosas aquellas empresas que tienen una amplia variedad de ofertas o descuentos ya que, son las que mejor se adaptan al perfil del cliente.

La mayor parte de la población busca estabilidad, seguridad y bienestar, y mantienen su postura de que salir del país, ya sea en vacaciones o de por vida, los ayudaría abruptamente.

Antes de la pandemia, la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) preguntó a 1179 personas que viven en la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires si se irían del país. La muestra elegida -nivel socioeconómico alto y promedio 32 años- dio una respuesta clara: 3 de cada 4 consideró la opción de emigrar. (Camila Hernandez Otaño, 2020, <https://bit.ly/3qGcBKN>)

Constantemente, por causa del COVID 19, están saliendo nuevos decretos y modificaciones que regulan los egresos e ingresos al país. Pero esto no detiene a los ciudadanos argentinos. Simplemente esperan el momento oportuno para emigrar. Las agencias de viaje hacen lo que tienen al alcance para poder vender sus productos y servicios de manera adecuada, y así, sobrevivir a esta crisis.

Al mismo tiempo, y como ya se mencionó anteriormente, el procedimiento de compra también tiene sus preferencias. Muchos pasajeros priorizan la autogestión al momento de planificar su viaje, son pocos los que siguen eligiendo el servicio personalizado. Esto es algo en lo que Lozada Viajes se debe focalizar.

-Factores tecnológicos: La tecnología ha cambiado el mundo de los negocios, provocando en las personas, un cambio drástico en su comportamiento. Cada vez se hace

más grande la necesidad de incorporar este fenómeno a las empresas ya que, de lo contrario, se generaría una amenaza desmedida.

La tecnología, entre otras cosas, supone una buena estrategia de marketing y amplía las posibilidades. Permite a las empresas conocer a sus clientes en profundidad y, viceversa, a los clientes, las empresas. Es un hecho que añadir esta técnica es costoso. Tomando el caso de Lozada viajes, entre otros, se dice que “el equipo dedicado a la venta de viajes online requiere capacidades distintas al offline y un horario de atención diferenciado.” (Canvas, 2021, <https://bit.ly/3AqS3dQ>). No obstante, es un factor útil y de fácil acceso, lo que llevaría a convertir esos costos en ganancias.

En la situación actual de pandemia, las agencias de viaje se han visto obligadas a manejarse por canales electrónicos, lo que forzó a este rubro a innovar su gestión. Especialmente en Lozada Viajes ya que, no tienen integrado el sistema tecnológico en su totalidad. Sin embargo, esta incorporación resultaría positiva en cualquier empresa ya que, cómo dice Luciana Lello 2020, refiriéndose a Argentina: “...el país ocupa el tercer lugar en América Latina en cuanto a número de usuarios del comercio electrónico con un 8,9% del total de la población...” (<https://bit.ly/3jBVB6R>)

-Factores ecológicos: La ecología cumple un factor fundamental en el mundo. No solo coopera para la comprensión del contexto que nos rodea, sino que también “...puede ayudar a mejorar nuestro Medio Ambiente, la gestión de nuestros recursos naturales y la protección de la salud humana.” (Econoticias, 2021, <https://bit.ly/3jGT8bh>). Mundialmente, hace ya seis años, se aprobaron 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable y 169 metas, con el propósito de “...poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.” (PNUD, 2021, <https://bit.ly/3qIIALh>)

Muchas empresas buscan beneficiarse aprovechando el contexto ecológico y desarrollando técnicas de sustentabilidad que mejoren su imagen exterior. La concientización y la responsabilidad social corporativa son aspectos a los cuales los clientes les dan mucha importancia. Según Gabriela Ensinck (2014), en el artículo “Los argentinos y su visión de la ecología”, “...el 73% de los argentinos dice estar muy o bastante interesado en estas cuestiones.” (<https://bit.ly/3xevJlz>) pese a que son pocos los que realizan acciones precisas, el 27% para ser exactos. “No obstante, un 85% estaría

dispuesto a comprar productos sustentables aún cuando sean más caros, y un 65% pagaría más impuestos para proteger al medioambiente.” (Gabriela Ensínck, 2014, <https://bit.ly/3xevJlz>)

La tecnología, la globalización y todos los avances científicos han ayudado y, a su vez, perjudicado a la sustentabilidad. Es por esto que se propone una visión *eco friendly* a aquellas empresas que tienen el poder de ayudar. Lozada Viajes se suma a esta movida creando diferentes estrategias, como lo son sus diseños, para concientizar a sus clientes internos y externos.

-Factores legales: En lo que respecta a este factor, hay un amplio abanico de leyes, decretos y resoluciones a cumplir. Se considera al turismo como un factor clave que ayuda a las personas a desarrollarse en lo social, económico, político y cultural. Todos tienen el derecho de viajar, de hecho, es considerada una actividad de interés nacional.

Como es sabido, en el año 2020 se produjeron fuertes modificaciones en los factores legales que rigen las agencias de viaje. No obstante, Lozada Viajes se adhirió sin problema a todas las regulaciones, cumpliendo de manera excepcional. Cabe aclarar que en el sitio web oficial de esta empresa, se explicitan los términos y condiciones generales de contratación de servicios turísticos, para tranquilidad de muchos clientes. Asimismo, cuentan con la certificación de las normas ISO 9001 versión 2015, lo que “...define los requerimientos para lograr la satisfacción de sus clientes y mejorar sus requerimientos de calidad con una mirada en la gestión de la calidad...” (Lozada Viajes, 2018, <https://bit.ly/3dCceLX>)

Análisis del microentorno - 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación que tiene Lozada Viajes hacia sus clientes, es de nivel medio. La empresa se maneja con dos tipos de clientes: las franquicias, y los clientes particulares dispuestos a obtener el producto y/o servicio.

Por un lado, las franquicias obtienen varios beneficios que Lozada Viajes les brinda como lo son, el asesoramiento con especialistas y agencias asociadas. Esto mejora la imagen de la organización y fomenta a los clientes a invertir en ella ya que, se sienten

seguros y acompañados. No obstante, hay una amplia variedad de agencias para invertir, por lo que aquí se equilibra el poder de negociación entre franquiciado y franquiciante.

Por otro lado, están los clientes particulares, los viajeros, quienes consumen la experiencia de viaje y tienen prácticamente todo el poder. Hoy en día, debido a la tecnología, la información de las empresas (precios, calidad, financiación, etc.) está en manos de los clientes. Fácilmente, ellos pueden hacer comparaciones entre una agencia y otra, y decidir que ofertante les es más conveniente.

- Poder de negociación con proveedores:

Los proveedores con poder de negociación total suelen ser aquellas empresas líderes ya que, tienen una amplia gama de agencias de viajes a las cuales venderles sus productos/servicios.

Los abastecedores con los que cuenta Lozada Viajes son las hostelerías, traslados, excursiones, entre otros. Sin ellos no habría negocio, las agencias de viajes serían como un intermediario entre ellos y sus clientes. Por esta razón, es de suma importancia mantener un buen vínculo.

- Amenaza de nuevos competidores:

Actualmente, luego de la declaración de pandemia, no se han abierto agencias de viaje en cantidades significativas. Por esta razón, no hay nuevos competidores que amenacen la posición de la empresa. Adicionalmente, es muy difícil que nuevas agencias de viaje atraigan mayor cantidad de clientes que Lozada Viajes ya que, esta última, fue generando, a lo largo de los años, una buena reputación en el mercado y con ello, confianza y lealtad por parte de sus clientes. Los compradores suelen elegir lo seguro, lo conocido.

- Amenaza de productos sustitutos:

Actualmente, hay muchas empresas de turismo que ofrecen productos/servicios iguales o muy similares a los de la competencia. La clave sería ofrecer productos que hagan una diferencia con el resto, es decir, lograr una ventaja competitiva. Lozada viajes está en busca de la omnicanalidad, lo que daría una gran ventaja a la empresa. Como dice en Canvas (2021) “...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.” (<https://bit.ly/3AqS3dQ>). Lozada Viajes consta de canales de venta online, presencial y el tour operador. Aún así la rivalidad y la amenaza de los productos sustitutos es alta.

- Rivalidad entre competidores:

Es muy difícil que una empresa domine el rubro del turismo ya que, todas ofrecen productos/servicios similares. Hay mucha cantidad y buena calidad de oferentes en el mercado. Se debe innovar y ofrecer nuevas posibilidades de manera constante para mantener la posición alcanzada. Lozada Viajes ha realizado un profundo análisis sobre su competencia con el fin de tener conocimiento detallado de la misma. La rivalidad es muy alta y se podría decir que está igualada con el resto de las agencias.

Tabla 1

Análisis organizacional - FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Red de franquicias más grande de Argentina. - Muchos años de experiencia en el rubro del turismo. - Cuenta con políticas de calidad (ej: ISO 9001/2015) - Buen posicionamiento de la marca en el mercado. - Ofrece una gran cantidad de opciones a sus clientes. <ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado. - Aprenden de sus errores. - Equipo humano capacitado. - Campus Lozada para el desarrollo de sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No posee un plan de carrera para sus empleados. - Poco control e información sobre las franquicias. - Falta de capacitación y experiencia tecnológica. - Falta de alternativas para la financiación de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocios obsoleto. -No comercializa los buses como producto turístico.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

-
- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gran crecimiento tecnológico. - Se promocionan por canales de bajo costo como Instagram o Facebook. - Tienen autorización para la venta de monedas extranjeras. - El Campus Lozada progresa para sus colaboradores. - Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas. - Crecimiento de la industria de turismo mundial y nacionalmente. | <ul style="list-style-type: none"> - Restricciones y disminución de la demanda debido a la pandemia. - No posee una aplicación mediante la cual los clientes puedan acceder fácilmente al sistema. - Gran crecimiento por parte de la competencia, especialmente online. - Impuesto País. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-

Luego de realizar este análisis contextual, se pueden ver la cantidad de fortalezas y oportunidades presentes en la empresa Lozada Viajes. Se nota el crecimiento que ha tenido en los últimos años y las expectativas presentes para progresar en el futuro. Al expandir la red de franquicias, generan oportunidades para muchas personas, de trabajar y adquirir experiencia dentro de la organización. Se puede reconocer el progreso tecnológico que han elaborado para llegar a su objetivo, la omnicanalidad. Se le da importancia a sus clientes y constantemente buscan la manera de satisfacer sus necesidades, ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios.

Por otro lado, el haber incluido las agencias LowCost fue una buena estrategia para ayudar a los viajeros en el sentido financiero. Hacen lo posible por cuidar la economía de la empresa evitando costos innecesarios. A modo de ejemplo, se puede notar que crean publicidades por canales de bajo costo, como lo son facebook e instagram, y aún así, esas publicidades tienen un amplio alcance de personas.

Es por estas razones, entre otras, que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado laboral y los clientes siguen eligiendo confiar en ella. Si bien la rivalidad en su entorno es alta, está bastante equilibrada y no hay nuevos competidores amenazantes. La industria del turismo ha crecido y sigue creciendo a gran escala por lo que se ve una trascendencia positiva de este rubro. Como en toda empresa, ocasionalmente surgen inconvenientes y errores pero, en Lozada Viajes, los toman como una oportunidad para aprender, lo cual es considerado una actitud muy valiosa.

Sin embargo, Lozada Viajes también tiene debilidades por mejorar, y amenazas que se han incrementado, especialmente en el año 2020, por la situación de pandemia. Esto causó incertidumbre y estrés para todos los trabajadores. Los decretos y las leyes sufrieron muchas modificaciones a las cuales las empresas debieron adaptarse, lo que provocó un desequilibrio en varios sectores como el de turismo. Según lo que dice Canvas (2021), Lozada Viajes tiene varios planes a futuro como, por ejemplo, desarrollar la sustentabilidad en un período de 5 a 7 años (hasta el 2020 o 2022), que van a ser muy difíciles de alcanzar.

En lo que respecta al capital humano, no tienen un plan de desarrollo profesional planificado, lo que puede llegar a desmotivar mucho el trabajo de ellos día a día. Contar con uno de estos planes le daría la posibilidad a los empleados a que descubran sus reales habilidades e intereses, por ende, aspirar a puestos más coherentes con sus objetivos. Al mismo tiempo, ayudaría a la empresa ya que, no sólo cooperaría con la planificación sino también, el reemplazo de vacantes sería más eficiente y a menor costo.

En adición, el modelo de negocios que utilizan es obsoleto, principalmente con lo que implica la tecnología ya que, falta mucha experiencia en esa área y, sobre todo, capacitación. La formación de los empleados sería de mucha utilidad para incentivarlos y darles valor. A su vez, se le daría más importancia al entrenamiento brindado mediante el Campus Lozada. Si esto no avanza, hará decaer la posición alcanzada por la empresa. El servicio al cliente sería acotado y seguro se incrementarían las quejas por parte de ellos. La información manejada por la empresa podría ser escasa, y se vería afectado el trabajo y la comunicación de las diferentes áreas. Este cambio no sería un costo, sino una inversión.

A modo de conclusión, se espera un gran desarrollo del sector turístico a nivel mundial. Lozada viajes va por un buen camino, siendo a estas alturas, la empresa con la red de franquicias más grandes de Argentina, y un fuerte posicionamiento de marca. Es de suma importancia tomar en cuenta las debilidades y amenazas detectadas para poder mejorar aquellos aspectos y/o evitar otros. Especialmente darle más interés al cuidado, y retención, de su capital humano ya que, al fin y al cabo, son los pilares de la organización y la razón por la cual siguen adelante con éxito.

Marco teórico

A continuación, el marco teórico pretende analizar los conceptos más relevantes de la marca empleadora, es decir, de la temática central de este reporte de caso. Primeramente se definirá lo que es marca empleadora y luego, compromiso y motivación de los trabajadores, evaluación de desempeño, y la propuesta de valor para empleados.

Definición de marca empleadora

El concepto de marca empleadora, también conocido, en inglés, como *employer branding*, fue determinado en diciembre de 1996 por Simon Barrow y Tim Ambler. Druetta (2021), en su estudio, hace alusión a la definición creada por estos autores: es “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (Ambler y Barrow, 1996, p.19).

La marca empleadora se puede ver desde dos perspectivas. Por un lado, está la que mira hacia adentro, hacia los empleados. Esta se basa principalmente en la satisfacción laboral, con el fin de mantener motivados a los colaboradores y retenerlos dentro de la empresa. Por otro lado, se presenta la perspectiva que mira hacia afuera, es decir, hacia sus candidatos y potenciales trabajadores. La idea es atraer talento. Se espera que los trabajadores actuales recomienden a la empresa puertas afuera, evitando comentarios negativos. (Bizneo HR, 2021)

En un análisis realizado por María José Martín y Leticia Horstmann (20 de febrero de 2018) se cita a Backhaus y Tikoo (2004) con el fin de profundizar el significado del *employer branding*. Los autores señalan que este concepto es parte de lo que diferencia a la empresa de sus competidores aportando valor a la compañía, para que así, mejore el desempeño de la misma.

Una definición más reciente de este concepto la proporciona Randstad, en abril de 2016, luego de realizar el estudio más importante a nivel mundial de *Employer Branding*. Esta investigación dice que “...el employer brand -la marca como empleador- debería tratar de articular y transmitir las características ricas y variadas que hacen que una organización sea única.” (p.10) y, más adelante expresa: “En un mercado cada vez más competitivo, el employer branding es una herramienta crucial para atraer y retener

talento. Incrementa la visibilidad de la organización en el mercado laboral y colabora para que se destaque por sobre la competencia” (p.60).

Asimismo, hay estudios que corroboran que aún no existe una sola definición del concepto en cuestión, sino que cada empresa la crea a su forma, según su cultura, por ende, según su perspectiva.

Compromiso y motivación de los trabajadores

Es importante saber la explicación de estos conceptos para poder entenderlos y ponerlos en práctica al momento de mejorar la marca empleadora. Los empleados deben estar comprometidos y motivados para que la imagen de la empresa sea positiva y cada vez más rentable.

“Porter y Lawler (1965) definen el Compromiso organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.” (Peña, Diaz, Sanchez y Chavez, 2016, p. 3)

En el análisis de Mario Blanco y Paola Castro (2011) se comenta que Meyer y Allen (1991) desarrollaron un enfoque muy popular de lo que es el compromiso organizacional. Es, para ellos, una serie de circunstancias que hacen sentir al empleado que debe seguir en la empresa. A su vez, identifican tres tipos de compromiso: el afectivo, el de permanencia, y el normativo.

Por otro lado, se podrán ver diferentes definiciones de lo que es la motivación organizacional nombradas en el artículo “Motivación Organizacional” de Enciclopedia Económica (2018): Chiavenato (2002) define la motivación laboral como consecuencia de la interacción del individuo con el ambiente que lo rodea. Maslow (1954) la define como el impulso del hombre para satisfacer determinadas necesidades. Finalmente, Herzberg (1959) plantea a la motivación laboral como el resultado de la interacción entre factores de motivación y factores de higiene.

Evaluación de desempeño

Idalberto Chiavenato (1999) define a la evaluación de desempeño como:

...una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (...) Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc. (Chiavenato, 1999, p.35)

En la investigación de Astrid Pietro Lozano (2014) se cita a Byars & Rue (1996) donde definen la evaluación de desempeño como “...un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”. (p.7)

Propuesta de valor para los empleados

Fullita Villacorta (2020) elaboró un estudio en el que se menciona a Pawar & Charak (2015) y su exposición de esta idea, la cual dice que “Una propuesta de valor para el empleado (PVE) es la combinación única de beneficios que un empleado obtiene, en consecuencia, por las habilidades, capacidades y experiencia que transmite a una organización” (p.14)

Randstad (2015) la define como “...beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Estos beneficios (...) delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora.” (<https://bit.ly/2TnuHFi>)

Una PVE es un compromiso con el profesional de parte de la empresa y el nivel en el que las necesidades y expectativas son satisfechas.

Habiendo desarrollado estos conceptos se puede ver que la marca empleadora conecta dos áreas importantes: la de marketing y la de recursos humanos. Uno de los medios más valiosos que poseen las empresas son los trabajadores. Gracias a ellos, entre otros recursos, se pueden lograr los objetivos organizacionales y que otras personas

quieran trabajar e invertir en la empresa. Es por esta razón que se cree necesario realizar estrategias para retener a los empleados y que, al mismo tiempo, ellos se sientan autorrealizados y valorados. Mediante la evaluación de desempeño se puede analizar cómo el empleado cumple con sus tareas y qué obstáculos se lo impiden. Asimismo, allí se verá reflejado el grado de motivación y compromiso. Para que las evaluaciones de desempeño den buenos resultados, los empleados deben estar motivados y satisfechos con su trabajo. Esto último depende de la propuesta de valor de la empresa hacia ellos.

Diagnóstico

A lo largo del análisis de este trabajo se puede identificar la problemática que actualmente afecta a Lozada Viajes. La misma se centra en el cuidado del capital humano y el valor que le atribuyen. Hay una gran deficiencia en lo que respecta a la marca empleadora, y se puede ver en la inoperancia con la que se maneja la atracción, retención y capacitación de los colaboradores. La posibilidad de formarse de manera virtual, mediante el Campus Lozada, es ineficaz ya que, no hay ocasión para crecer profesionalmente dentro de la empresa. Estos obstáculos se generan porque no poseen un plan de desarrollo profesional planificado.

Tener una marca empleadora destacada no solo afecta a los colaboradores actuales, sino también a aquellos que no trabajan en la empresa. Con una buena gestión del *employer branding*, los procesos de reclutamiento y selección serían sumamente efectivos. Esto es porque se atraería al personal óptimo para el puesto de trabajo vacante y, en ese caso, las tareas se desarrollarían de manera eficiente.

Al mismo tiempo, las técnicas de retención del capital humano también tienen un papel relevante. Si los empleados de calidad se ven motivados a quedarse, se iría perfeccionando el trabajo que realizan, logrando la máxima eficiencia, adecuada consecución de objetivos, una mejora continua, menor rotación, recorte de costos, entre otros beneficios.

Medir el rendimiento de los empleados es un factor primordial porque, no sólo es importante al momento de tomar decisiones, mejorar la gestión del talento humano y conocer sus necesidades, sino también, para mensurar aquellas variables que afectan al negocio. Es decir, aplicando un indicador de desempeño, se benefician los trabajadores de la empresa y la empresa en sí.

Cabe mencionar que, luego de evaluar la performance de los empleados, es importante brindarles *feedback*, el cual les permita perfeccionar su trabajo y reorientar ciertas acciones. De esta manera, los empleados contarán con la información necesaria para accionar en terreno firme y confiar en sus decisiones.

Es importante tomar en cuenta la crisis financiera actual que está teniendo el sector de turismo. En el año 2020 y, en lo que va del 2021, la caída de este rubro ha generado grandes pérdidas económicas, siendo uno de los sectores más afectados.

Conclusión diagnóstica

Considerando todo lo expuesto, es elemental resolver esta problemática desde el área de Recursos Humanos de Lozada Viajes ya que así, se podría incrementar la productividad de los trabajadores y, por ende, la rentabilidad de la empresa. Al mismo tiempo, traería una enorme cantidad de ventajas, las cuales fueron nombradas anteriormente. Lo ideal sería elaborar estrategias simples y efectivas, que a su vez, sean de bajo costo y conlleven a una rápida solución.

Existen varios aspectos y técnicas a considerar a la hora de solucionar la problemática en cuestión. En el caso de Lozada Viajes, no poseen un plan de desarrollo profesional planificado. Si esto último se implementa en la empresa, además de retener y atraer a nuevos y actuales empleados, le daría validez y fundamento a la capacitación virtual, personal, de cada colaborador. La imagen de Lozada Viajes se vería favorecida, los empleados se desarrollarían al máximo por medio de ascensos, aumentaría el interés, el compromiso y la productividad, así como el sentimiento de seguridad sobre cómo realizar las tareas.

Efectuar este plan de carrera sería una gran solución, la cual engloba todos los pormenores nombrados anteriormente.

Todas las áreas de la organización se ven fuertemente relacionadas, por eso es tan importante que el departamento de Recursos Humanos sea consistente, con procesos esclarecidos y estandarizados.

Plan de implementación

Objetivo general

Mejorar la gestión de la marca empleadora en Lozada Viajes con el fin de atraer el talento, retener, y motivar al personal a capacitarse para así, lograr un aumento del 15% en la rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

1. Rediseñar el Campus Lozada para que el perfil de cada trabajador sea único y se incline a las preferencias de cada uno, motivándolos a capacitarse.
2. Realizar una adecuada comunicación, interna y externa, haciendo énfasis en los beneficios y ventajas que proporciona trabajar en Lozada Viajes.
3. Evaluar el desempeño de los empleados mientras trabajan, junto con la correcta devolución o *feedback*, que confiera una aproximación a las necesidades y preferencias de cada uno, a través de la tercerización del servicio.
4. Crear un plan de desarrollo profesional como propuesta de valor al empleado.

Alcance

Límite geográfico: este plan se desarrollará en la casa central de Lozada Viajes, ubicada en Juan Antonio Lavalleja 785, Provincia de Córdoba, extendiéndose, luego, a cada una de las franquicias existentes.

Límite temporal: la propuesta se proyecta en un plazo de ejecución de seis meses, comenzando en agosto de 2021, hasta enero del año 2022.

Limitaciones

Actualmente, se cuenta con una gran limitación que es la pandemia causada por el COVID-19. La idea principal es lograr el objetivo en los límites de tiempo previamente planteados, no obstante, puede llegar a haber retrocesos inesperados.

Gracias a Canvas 2021, se obtuvo el ingreso neto anual de Lozada Viajes del

año 2018. Sin embargo, no hay manera que se haya mantenido esa ganancia (actualizada a la inflación de cada año) ya que, como se explicó en el análisis situacional, la pandemia trajo grandes pérdidas económicas y condicionamientos para esta empresa y el rubro del turismo, en general. Por consiguiente, se quiere que el proyecto sea de bajo costo a fin de que sea rentable aún cuando la empresa obtenga poca ganancia anual.

Asimismo, no se sabe el presupuesto con el que cuenta la compañía para ejecutar esta propuesta.

Para realizar los siguientes objetivos debemos contar, siempre, con la autorización de los altos cargos de la empresa, es decir, de la dirección.

Acciones

1. Rediseño del Campus Lozada

- Acciones

La idea es rediseñar el Campus virtual con el fin de que cada usuario pueda tener un perfil único, donde aparezcan las capacitaciones correspondientes a sus áreas de trabajo, según las habilidades, competencias y preferencias de cada uno.

A su vez, se quiere diseñar un sistema de puntos. El mismo se basa en que cada capacitación disponible tenga una cantidad de puntos, los cuales se acumulan en el perfil del trabajador luego de realizada. Aquellos que alcancen los 100 puntos, reciben una estrella. Al juntar tres estrellas, se les habilitarán nuevos cursos/capacitaciones más complejas. La técnica utilizada es similar a la de un juego, se quiere lograr que los empleados vean las capacitaciones como algo divertido y, al mismo tiempo, interesante e incentivador.

Esta metodología, junto con la evaluación de desempeño, explicada posteriormente, actúa como identificador de trabajadores potenciales y motivados, quienes serían primeramente considerados al momento de ascender al personal.

Se le solicitará el presupuesto a una empresa de marketing digital, llamada “Dam Squad” (anexo 1), ya que su trabajo se adecúa a este requerimiento. Lo que hacen es ingresar en el ecosistema dactilar de otras empresas y mejorarlo. Trabajan en conjunto con programadores, en caso de precisarse.

A su vez, se le pedirá a un miembro del área de RRHH de Lozada Viajes que trabaje simultáneamente con “Dam Squad”, a fin de presentarle el sistema de puntos que

se propone agregar.

- Recursos involucrados

Recursos humanos: empresa de marketing digital, “Dam Squad” y el personal de RRHH.

Recursos físicos y técnicos: computadora, internet, soporte para las herramientas de programación y servidor acorde a la plataforma.

Recursos financieros: \$80.000 (valor estimativo, tomado de la empresa “Dam Squad”)

- Marco de tiempo para la implementación

Entre diseño y programación, llevaría un mes.

2. *Mejorar la comunicación y enfatizar los beneficios que posee la empresa*

- Acciones

En este objetivo se busca revisar si la comunicación, tanto interna como externa de la empresa, está siendo óptima. La idea es que la imagen se pueda transmitir de una manera positiva, haciendo hincapié en las ventajas de trabajar en la empresa para que los empleados actuales y, los posibles, puedan conocerlas y gozarlas.

Para llevar a cabo esto, se pretende efectuar una capacitación corta y virtual sobre la redacción en el ámbito empresarial. Es decir, se quiere encontrar la manera de generar oportunidades mediante la comunicación escrita, tanto para el interior de la empresa como para el exterior de la misma. Esta formación sería para aquellos empleados que están constantemente comunicándose vía mensajes corporativos y empresariales, como lo son: el área de Marketing y Comunicación, y la profesional encargada de la Gestión de Recursos Humanos. El curso tiene una duración de nueve horas y se ejecutará con la empresa “Capacitarte”(ver anexo 2).

Posteriormente, se deben revisar los atributos y beneficios que caracterizan a Lozada Viajes (anexo 3). Luego, re-definirlos, aplicando las técnicas aprendidas, y enviarlos a la dirección para su aprobación. Finalmente, el área de Marketing y Comunicación de la empresa realizaría volantes para repartir a todos los empleados y, otro de mayor tamaño, para pegar en algún panel visible dentro de la organización. A su

vez, se contrataría a un programador web quien añadiría a la página de Lozada Viajes los cambios realizados. Previo a eso, se llevaría a cabo una reunión con el diseñador y el programador para pactar estos cambios.

- Recursos involucrados

Recursos humanos: responsable del área de RRHH, área de Marketing y Comunicación, directivos y el programador freelance.

Recursos físicos y técnicos: computadoras, internet, información sobre los beneficios de trabajar en Lozada Viajes, y espacio para la reunión.

Recursos financieros: \$10.170 del curso de redacción (\$3390 por persona y son tres empleados), \$12.000 del programador web freelance, \$2060 por la impresión de los flyers (valor tomado de la compañía “Pccore”, ver anexo 4)

- Marco de tiempo para la implementación

El curso tiene una duración de 9 horas, las cuales se dividirán en 5 días (aproximadamente 1 hora y 45 minutos por día). Posteriormente, la revisión y aprobación de los atributos llevaría una semana. Para completar, el programador y el diseñador trabajarían en conjunto y les tomaría una semana más llevar a cabo este trabajo.

3. *Evaluación de desempeño (ED)*

- Acciones

Evaluar el desempeño de los empleados es de mucha utilidad ya que, se lo considera como un disparador de este plan a implementar. Los resultados de la evaluación nos ayudarán a conocer mejor las habilidades e inhabilidades del empleado, darle un seguimiento a su trabajo y proporcionarle retroalimentación al respecto.

A su vez, Lozada Viajes tiene el certificado en normas ISO 9001:2015 que garantiza el análisis, la medición y la mejora continua. La valoración del rendimiento ayudaría a cubrir la exigencia de esta norma.

El sistema de evaluación se aplicaría para toda la empresa en general, y se apreciaría el desempeño según las competencias de los empleados. Todos los miembros que van a ser evaluados deben tener en claro cuales son los dos tipos de competencias (generales y específicas) y, a su vez, cuales son las que se esperan de ellos.

Se cree que sería óptimo poder tercerizar la evaluación de desempeño para ahorrarnos el tiempo que conlleva realizar una herramienta de este estilo, que funcione adecuadamente. En el anexo 5 se puede ver un ejemplo del modelo que se propone. La consultora “Cociña” lo llevaría a cabo (anexo 6). Se realizarán 1 o 2 reuniones semanales, entre el área de RRHH y la consultora para que esta última, conozca los aspectos necesarios de la empresa, antes y mientras se diseña este instrumento.

- Recursos involucrados

Recursos humanos: consultora “Cociña”, área de RRHH y todo el resto de los trabajadores de la organización.

Recursos físicos y técnicos: avisos a los empleados mediante flyers (vía mail y en los paneles más visibles de la empresa), computadoras, internet y espacio para realizar las reuniones.

Recursos financieros: \$180 por la impresión de tres flyers A3 para ubicar en diversos paneles de la empresa (precio tomado de la empresa “Pccore”) y, \$100.000 por la creación de una herramienta de desempeño (presupuesto estimativo tomado en referencia al valor por hora de la consultora “Cociña”)

- Marco de tiempo para la implementación

La herramienta de evaluación estaría lista en un mes y medio. Se recomienda realizar una evaluación semestral, siendo la primera en noviembre del 2021 la cual, nos ayudaría, en gran parte, a poner en marcha esta propuesta. La efectiva medición del desempeño tomaría aproximadamente un mes para realizarse de manera adecuada y con todo lo que incluye.

4. *Plan de desarrollo profesional*

Este plan serviría como guía y motivación para los empleados. Los ayudaría a alcanzar las metas organizacionales y a crecer profesionalmente. Lo ejemplar sería que el trabajo sea visto como un medio para progresar, para mejorar la calidad de vida y, al mismo tiempo, la productividad del empleado por ende, de la empresa en sí.

Asimismo, la población desocupada verá que Lozada Viajes es un buen lugar para trabajar ya que, allí podrían desarrollar su carrera y autorrealizarse.

Este proceso es sumamente relevante al momento de alinear los objetivos personales de cada empleado con los organizacionales.

Primeramente, se debe actualizar el organigrama para verificar que estén todos los puestos y áreas correctamente detallados y definidos. Luego, se realiza una evaluación de desempeño, en caso de que no haya sido ejecutada anteriormente, y se analizan los resultados de la misma. Es importante que cada trabajador conozca sus propios gustos y qué tarea o posición aspira a tener.

Para continuar, posterior a la observación del rendimiento de cada empleado, se arma un plan de desarrollo personalizado para cada uno. La idea es que, al mismo tiempo y mediante el Campus Lozada, cada empleado vaya dotándose de aquellas habilidades y competencias en las que es bueno.

Finalmente, se presenta este plan de carrera y se lo monitorea de manera constante, junto con las opiniones de los trabajadores y sus supervisores.

Este proceso lo realizaría la consultora “Cociña” en conjunto con el equipo de recursos humanos de Lozada Viajes, quienes ayudarán con algunos detalles que se necesiten saber.

- Recursos involucrados

Recursos humanos: todos los empleados actuales de la organización, el área de RRHH y la consultora “Cociña” (anexo 6), que llevará a cabo este proyecto.

Recursos físicos y técnicos: computadoras, teléfonos, internet, resultados de la evaluación de desempeño, organigrama de la empresa y descripción de puestos.

Recursos financieros: \$150.000 por todo el trabajo (valor estimativo, tomado de la consultora “Cociña”).

- Marco de tiempo para la implementación

Este plan podría realizarse en 2 meses, desde el momento en que se analiza la estructura organizacional interna, hasta que se presenta el plan finalizado y se pone en marcha.

Medición de la propuesta

El monto total de inversión por todas las acciones es de \$354.410. Se puede ver

el procedimiento realizado para llegar a ese resultado en el anexo número 7.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se podrá ver la distribución de actividades según el límite de tiempo previamente estipulado.

Ilustración 1

Diagrama de Gantt

ACCIONES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
REDISEÑO DEL CAMPUS LOZADA	■	■	■	■																				
CURSO DE REDACCIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL					■																			
REVISAR ATRIBUTOS Y BENEFICIOS DE LA EMPRESA						■																		
TRABAJO DEL PROGRAMADOR Y DEL DISEÑADOR							■																	
CREAR HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							■	■	■	■	■	■												
EVALUAR EL DESEMPEÑO Y DAR RETROALIMENTACIÓN													■	■	■	■								
DESARROLLAR EL PLAN DE CARRERA																	■	■	■	■	■	■	■	■

Evaluación del impacto de la implementación

El ROI (*Return On Investment*) es el beneficio económico generado por la empresa como resultado de haber invertido en el mejoramiento de la marca empleadora, es decir, en este proyecto de implementación.

La inversión total que deberá realizarse es de \$354.410. (anexo 7)

Conforme a la información financiera disponible en Canvas 2021 de la empresa Lozada Viajes, se sabe que el resultado neto del año 2018 fue de \$22.792.452,07. (anexo 8)

A continuación, se calculará una estimación de la ganancia total neta, ajustada por inflación, desde el 2018, hasta el 30/04 del año 2021. A su vez, se le restará el porcentaje de caída del turismo debido a la pandemia, en el año 2020 y 2021 hasta el 30/04. Todos los datos para esta estimación fueron obtenidos del INDEC (ver anexos 9, 10 y 11).

Ilustración 2

Valores actualizados por inflación y caída del turismo

VALORES ACTUALIZADOS	
Ganancia neta 2018	\$ 22.792.452,07
Inflación 2019 - 53,8%	\$ 12.262.339,21
Ganancia neta 2019	\$ 35.054.791,28
Ganancia neta 2019	\$ 35.054.791,28
Inflación 2020 - 36,1%	\$ 12.654.779,65
Caída del rubro - 77,2%	\$ 27.062.298,86
Ganancia neta 2020	\$ 20.647.272,07
Ganancia neta 2020	\$ 20.647.272,07
Inflación al 30/04/21 - 17,6%	\$ 3.633.919,88
Caída del rubro al 30/04/21 - 83,4%	\$ 17.219.824,91
Ganancia neta al 30/04/21	\$ 7.061.367,04

En la ilustración 2, se puede ver la caída del rubro, en el año 2020 y en el 2021, hasta el 30/04. La misma se realizó calculando el promedio de la variación interanual entre los turistas emisivos y receptivos de Argentina.

Como ya se ha mencionado, el objetivo de esta propuesta es incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15%, que equivale a un resultado de \$1.059.205,05 al 30/04/21. (ver anexo 12)

Teniendo esta información, se puede calcular el retorno de la inversión con la siguiente fórmula:

Ilustración 3

Cálculo del ROI

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100 =$$

$$\frac{\$ 1.059.205,05 - \$ 354.410}{\$ 354.410} \times 100 = 198,86\%$$

El resultado obtenido como retorno de la inversión indica que la implementación de la presente propuesta, sobre la marca empleadora, será positiva y eficaz. Como se puede observar, el porcentaje alcanzado es de 198,86 lo que implica que, por cada \$100 invertidos, la empresa recupera \$198,86.

Conclusión

Como cierre, se quiere demostrar la importancia y dedicación que conlleva tener una marca empleadora sobresaliente. En el presente trabajo, se puede ver la directa relación entre el manejo del *employer branding* y la rentabilidad de Lozada viajes, la cual afecta positivamente a la agencia.

La marca empleadora está presente desde los comienzos de la empresa. Lo importante es saber cómo y qué estrategias aplicar para obtener ventaja de la reputación que posee la compañía, y a su vez, realizar mejoras invirtiendo en la gestión de la marca.

Se detectó, como problemática, la falta de consideración que se les da al capital humano en lo que respecta a la atracción, retención y capacitación del mismo. A medida que se fue desarrollando este estudio, se pudieron poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para crear una solución.

Este reporte de caso, además de brindar ayuda económica, logra cambios importantes en los procesos con los que se maneja esta compañía. Esto lleva a mejorar la perspectiva de los trabajadores, internos y externos, hacia la empresa. Se alcanza una reputación ejemplar, teniendo así, mayor oferta de trabajo y de buena calidad, es decir, empleados competentes que buscan trabajar en Lozada Viajes.

Al mismo tiempo, se consigue crear en los empleados actuales un sentimiento de orgullo que los motiva a seguir trabajando en la agencia, y más aún, buscan auto superarse, capacitarse y progresar, profesional y personalmente.

Como ya se sabe, lo más importante de cada empresa son los recursos humanos que poseen. Este factor es clave para que la compañía se mantenga a flote y con una posición consolidada en el mercado. Si los empleados están satisfechos y motivados, entonces la empresa de seguro será exitosa. El desempeño de los trabajadores va de la mano con el desempeño que tiene la empresa en general. Esto se puede manejar mediante la marca empleadora, la cual actúa como herramienta cambiante, y obliga a las empresas a mejorar continuamente sus procesos y técnicas de gestión. Esto último es lo que se decide implementar en Lozada Viajes, por todas las razones y beneficios expuestos.

Recomendaciones

Luego del análisis de la empresa Lozada viajes, se encontraron algunas deficiencias, las cuales podrían ser perfeccionadas a futuro.

Se espera que después de implementar el plan de acción, la empresa considere mejorar su experiencia tecnológica tanto para comodidad de los clientes como para mejorar la comunicación con las sucursales Lozada dentro del país. Esto contribuiría a enriquecer la reputación de la empresa, su imagen, cultura y modelo de negocio.

Por un lado, sería de suma utilidad crear una aplicación de Lozada Viajes que los clientes puedan descargar y obtener fácil acceso sin necesidad de ingresar al navegador web, para luego dirigirse a la página oficial de esta empresa.

Lo mencionado traería grandes beneficios como lo son, el fortalecimiento de la marca, nuevos clientes, sumar canales de comunicación y extensa difusión de los contenidos, entre otros.

Por otro lado, se aconseja que la casa central de Lozada Viajes ejerza un nuevo tipo de control sobre las franquicias, estableciendo un seguimiento adecuado. Sería importante asentar nuevos canales de comunicación, que sean claros, directos y efectivos. Esto se podría implementar adecuadamente mediante plataformas digitales lo que, a su vez, reduciría costos.

Lo dicho anteriormente brindaría provecho mediante la potenciación de la productividad, clima laboral, satisfacción y seguridad, tanto en empleados como en los altos cargos de las franquicias.

Para el manejo de estas plataformas y nuevos canales de contacto, se debería contratar empleados adicionales, o capacitar a los actuales, a fin de que estén atentos a las necesidades de los clientes que usen estos medios de comunicación.

Si se implementaran estas recomendaciones, se podría explayar bastante más en el tema y agregar aspectos interesantes.

Bibliografía

Alter Finance, <https://www.alterfinancegroup.com/>. Obtenido de <https://www.alterfinancegroup.com/blog/gestion-financiera/como-mejorar-la-gestion-cobros-de-tu-empresa/>

Astrid Pietro Lozano (septiembre 2014), <https://repository.unimilitar.edu.co/>. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%3%b1o%20%28Ensayo%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aurora Jimenez Del Río (13 de noviembre de 2018), <https://revistadigital.inesem.es/>. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/>

Banco Mundial (5 de abril de 2021), <https://jetsmart.com/>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Bizneo HR (2021), <https://www.bizneo.com/>. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/employer-branding/>

Blog Volemos (5 de marzo de 2020), <https://www.volemos.com.ar/>. Obtenido de https://www.volemos.com.ar/blog/impuesto-pais/#Cuando_entro_en_vigencia_el_impuesto_PAIS

Blog Wonnova (2021), <https://www.wonnova.com/>. Obtenido de <https://www.wonnova.com/blog/estrategia-de-recursos-humanos-como-mejorar-la-marca-%E2%80%A8empleadora-con-gamificacion-201810>

Camila Hernandez Otaño (27 de septiembre de 2020), <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/09/27/por-que-nos-vamos-de-la-argentina-historias-de-quienes-ya-estan-listos-para-emigrar/>

Cano, Luciana María y Soria Mariana (2014), <https://face.unt.edu.ar/>. Obtenido de <https://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/JORNADAS-2014-PLAN-EST-COM-EMP-LACTEA-FINAL.pdf>

Canvas (2021), <https://siglo21.instructure.com/>. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11535/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>

Capacitarte (2021), <https://www.capacitarte.org/>. Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-redaccion-empresarial-a-distancia>

CIC (27 de enero de 2021) <https://www.cic.es/>. Obtenido de <https://www.cic.es/aplicacion-movil/>

Cindy Susan Fullita Villacorta (febrero de 2020), <https://repositorio.up.edu.pe/>. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Consuelo Summers (1 de octubre de 2017), <https://empresa.org.ar/>. Obtenido de <https://empresa.org.ar/2017/el-desarrollo-de-la-marca-empleadora-un-desafio-cada-vez-mas-evidente/>

Cotización del Dólar en Argentina (30 de diciembre de 2020), <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/>. Obtenido de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2020.php>

Crehana (8 de noviembre de 2020), <https://www.crehana.com/>. Obtenido de <https://www.crehana.com/ar/blog/empresas/10-pasos-para-implementar-un-plan-de-carrera-en-tu-empresa/>

Dam Saquad (2021), <https://www.damsquadmkt.com/>. Obtenido de <https://www.damsquadmkt.com/servicios>

Diario Infobae (Lunes 26 de abril de 2021), <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/09/27/por-que-nos-vamos-de-la-argentina-historias-de-quienes-ya-estan-listos-para-emigrar/>

Diaz, Chavez, Sanchez y Peña (9 de noviembre de 2016), <https://www.theibfr2.com/>. Obtenido de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>

Druetta, Brenda (2020) <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18932/TFG%20-%20BRENDA%20DRUETTA%20-%20RC%20-%20Brenda%20Druetta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Foro Empresarial Impulsa (24 de agosto de 2017), <https://www.impulsapopular.com/>. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-en-tu-empresa/>

Francisco Morales (12 de febrero de 2019), <https://blog.acsendo.com/>. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/indicadores-de-desempeno/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20o,ha%20demostrado%20cuantifica%20su%20rendimiento.>

Gabriela Ensinck (18 de junio de 2014), <https://www.vidasilvestre.org.ar/>. Obtenido de <https://www.vidasilvestre.org.ar/?10240/Los-argentinos-y-su-visin-de-la-ecologa>

German Dyzenchouz (20 de junio de 2018), <https://blog.gointegro.com/>. Obtenido de <https://blog.gointegro.com/la-importancia-de-recursos-humanos-en-la-gesti%C3%B3n-de->

Julia Jimenez (11 de septiembre de 2017) <https://www.modelocurriculum.net/>. Obtenido de <https://www.modelocurriculum.net/blog/por-que-es-tan-importante-identificar-y-retener-el-talento-humano-en-las-empresas#:~:text=La%20importancia%20de%20captar%20y%20retener%20el%20talento%20en%20las%20organizaciones&text=Este%20hecho%20conlleva%20necesariamente%20una,con%20esta%20forma%20de%20trabajar.>

Lozada Viajes (2015), <https://www.lozadaviajes.com/>. Obtenido de <https://www.lozadaviajes.com/terminos-y-condiciones>

Lozada Viajes (7 de mayo de 2018). <https://www.lozadaviajes.com/>. Obtenido de <https://www.lozadaviajes.com/blog/espiritulozada/iso9001>

Luciana Lello (8 de enero de 2020), <https://blog.portinos.com/>. Obtenido de <https://blog.portinos.com/novedades/tendencias/tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-argentina>

Malthus Darwin, <https://www.malthusdarwin.es/>. Obtenido de <https://www.malthusdarwin.es/los-retos-nuevas-tecnologias-marco-empresarial/>

Maria José Martín y Leticia Hostmann (20 de febrero de 2018), <https://repositorio.comillas.edu/>. Obteido de [https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve#:~:text=Seg%C3%BA%20Burke%20y%20Cooper%20\(2008,actuales%20y%20futuros%20empleados%20des](https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve#:~:text=Seg%C3%BA%20Burke%20y%20Cooper%20(2008,actuales%20y%20futuros%20empleados%20des) eados.

Mario Blanco y Paola Castro (9 de agosto de 2011), <http://www.scielo.org.bo/>. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v9n2/v9n2a2.pdf>

MD Group (2018), <https://www.infocapitalhumano.pe>. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/que-es-y-cual-es-la-utilidad-de-la-marca-empleadora/>

MGlobal Marketing (3 de julio de 2018), <https://mglobalmarketing.es/>. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/#Omnicanalidad>

Monica Custódio (20 de octubre de 2018) <https://www.rdstation.com/>. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/roi/>

Motivación laboral (2018), <https://enciclopediaeconomica.com/>. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/>

Paula Bonilla (5 de febrero 2021), <https://blog.acsendo.com/>. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/competencias/como-hacer-evaluacion-de-competencias/>

Periódico Econoticias (30 de agosto de 2016), <https://www.ecoticias.com/>. Obtenido de <https://www.ecoticias.com/medio-ambiente/126243/Ecologia-Medio-Ambiente-papel-nuestras-vidas>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021), <https://www1.undp.org/>. Obtenido de <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Randstad (9 de abril de 2015), <https://www.randstad.com.ar>. Obtenido de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos_56/#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20para,sus%20empleados%20actuales%20y%20futuros.

Randstad Awards (abril 2016), <https://www.randstad.com.ar>. Obtenido de https://www.randstad.com.ar/award/2016/country_report_baja.pdf

Randstad (16 de mayo de 2018), <https://www.randstad.com.ar>. Obtenido de, https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/toyota-el-valor-de-la-permanencia_402/

Randstad (21 de mayo de 2018), <https://www.randstad.com.ar>. Obtenido de, https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/aerolineas-argentinas-la-bandera-como-marca-empleadora_399/

REM (abril 2021) <https://www.bcra.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>

Rodrigo Mariscal Rivas (2010), <https://repositorio.utdt.edu/>. Obtenido de https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2408/MBA_2016_MariscalRivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sonsoles Escribano (Octubre 2010), <https://www.equiposytalento.com/>. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/tribunas/right-management/preparar-a-mis-empleados-para-el-cambio-una-estrategia-de-exito/2010-10-06/>

Susana Chamorro (5 de abril de 2018), <https://www.deustoformacion.com/>. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-employer-branding-recursos-humanos>

The Talent System (16 de enero de 2019), <https://tht.company/>. Obtenido de <https://tht.company/el-plan-de-carrera-de-su-empresa-se-acopla-con-el-plan-de-vida-de-sus-colaboradores/>

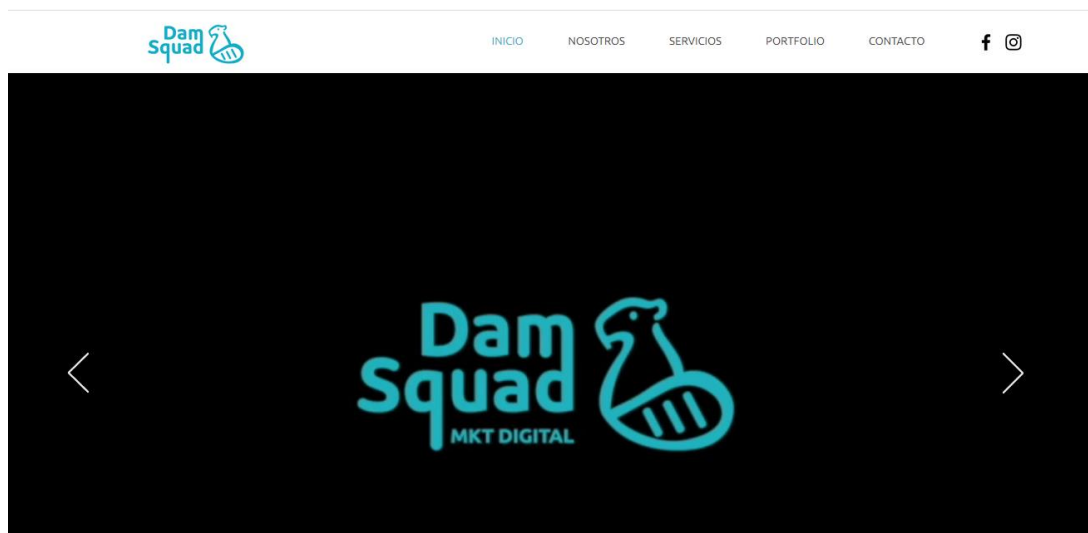
Tu Dash Board (7 de agosto de 2020), <https://tudashboard.com/>. Obtenido de <https://tudashboard.com/ejemplos-de-indicadores-de-productividad/>

Wikipedia (9 de agosto de 2020), <https://es.wikipedia.org>. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n_de_capital_humano

Yunior Andrés Castillo Silverio (15 de febrero de 2016), <https://www.monografias.com/>. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos107/gestion-recursos-humanos-basado-competencias/gestion-recursos-humanos-basado-competencias2.shtml#evaluacioa>

Anexo

Anexo 1: empresa de marketing digital, “Dam Squad”.



Desde Córdoba hacia todo el mundo, nuestros socios fundadores Alex Young y Valentin Tommasi, crearon un equipo de profesionales exitosos que están preparados y en continua capacitación para el éxito de nuestros clientes.

El equipo se conforma por diseñadores gráficos, programadores, creativos en fotografía y video, expertos en marketing, y muchos otros más que colaboran de manera freelance.

Anexo 2: curso de redacción en el ámbito empresarial a distancia (“Capacitarte”)

Curso de Redacción en el Ámbito Empresarial - a Distancia

INTRODUCCIÓN

Dentro de un ambiente cada vez más competitivo, la comunicación escrita resulta ser clave para fortalecer relaciones dentro de la empresa y fuera de ella. En este contexto, es necesario que quien lleva a cabo la redacción de mensajes de esta índole maneje y

conozca las herramientas ortográficas, gramáticas y de estilo propias de este tipo de redacción. En este sentido, es importante reconocer que una buena y correcta comunicación escrita brinda la oportunidad de fortalecer los vínculos corporativos.

DESTINATARIOS

Este curso virtual está destinado a todas aquellas personas interesadas en conocer y adquirir habilidades para la correcta redacción de diferentes tipos de mensajes corporativos y empresariales. Se orienta a profesionales, emprendedores y a todas aquellas personas del público en general que cuenten con un manejo básico de herramientas de redacción.

OBJETIVOS

Los objetivos del curso de Redacción en el Ámbito Empresarial online son:

- Comprender la importancia de una buena redacción empresarial.
- Asimilar las cuestiones básicas de ortografía y de gramática.
- Conocer los errores comunes para evitarlos.
- Incorporar los pasos para lograr una buena comunicación escrita.
- Distinguir los diferentes tipos de escritos empresariales.
- Entender la influencia de las nuevas tecnologías a la hora de redactar.
- Aprender a redactar las solicitudes de empleo y lo concerniente a la búsqueda

CONTENIDOS

En la primera parte de esta capacitación a distancia sobre redacción empresarial se abordarán los siguientes conceptos:

MÓDULO I. Aspectos generales

Cuáles son los signos de puntuación y cuándo deben usarse.

Qué son la coherencia y la cohesión.

Cómo organizar la redacción.

Qué son los conectores y cómo se usan correctamente.

Aspectos gramaticales y normativos:

Uso de mayúsculas.

Reglas de acentuación.

Errores más frecuentes en la expresión escrita.

En este curso a distancia, los interesados en profundizar sobre los contenidos de la redacción en el ámbito laboral también analizarán los siguientes puntos:

MÓDULO II. Redacción y documentos empresariales

La importancia de la redacción en la empresa.

El plan de redacción y sus fases.

Las comunicaciones escritas

Documentos empresariales:

La carta empresarial, sus partes y su diagramación.

Qué es el memorando, cómo es su redacción y estilo, sus partes y su diagramación.

El acta, sus partes y diagramación.

Comunicaciones de cortesía, sus partes y diagramación.

Esquelas, sus partes y diagramación.

Influencia de las nuevas tecnologías en la redacción:

Mails corporativos.

Netiquette.

En el último encuentro de esta capacitación online se incluye información acerca de:

MÓDULO III. La influencia de Internet en la redacción empresarial

Cómo influyó Internet en el ámbito laboral

Qué es el protocolo escrito

Qué es el protocolo empresarial propiamente dicho

Cuando finalice este curso voy a saber:

Cuál es la importancia de una buena redacción empresarial.

Cómo son las cuestiones básicas de ortografía y de gramática.

Cómo reconocer los errores comunes para evitarlos.

Cómo son los pasos para lograr una buena comunicación escrita.

Cómo distinguir los diferentes tipos de escritos empresariales.

Cómo entender la influencia de las nuevas tecnologías a la hora de redactar.

Cómo redactar las solicitudes de empleo.

Cómo influyó Internet en el ámbito laboral.

Cuáles son los signos de puntuación y cuándo deben usarse.

Cómo organizar la redacción.

Qué características tienen los documentos empresariales.

Qué son los conectores y cómo se usan correctamente.

Qué es el protocolo empresarial.

Cómo es un plan de redacción y cuáles son sus fases

CURSADA

El curso puede hacerse desde cualquier computadora con conexión a Internet en donde, registrado con tu usuario y contraseña, irás avanzando con las clases.

La cursada se adapta 100% a tu disponibilidad: se puede cursar las 24 hs. del día, sin límite máximo de clases por día.

La totalidad del curso es a distancia. No tenés que presentarte en ningún momento físicamente en ningún domicilio de cursada.

Tendrás a tu disposición un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consultar al docente.

Este curso cuenta con material de descarga, chequeos de lectura y videos.

Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares.

CERTIFICADO

Una vez finalizado el curso podrás descargar el certificado desde el campus.

Anexo 3: beneficios de trabajar en Lozada Viajes

Trabaja con nosotros

Lozada Viajes somos **una comunidad de personas apasionadas** de todo el país, profesionales que facilitan el diseño de experiencias extraordinarias a cientos de miles de viajeros hacia destinos en nuestro país y todo el mundo.

Somos **colaboradores comprometidos y responsables** con el maravilloso trabajo de facilitar la concreción de un sueño, de un viaje, de un nuevo emprendimiento. Formamos **un equipo creativo y solidario**, que valora la diversidad y se siente parte de una sociedad que necesita de todos en el camino del crecimiento sustentable.

Si estos principios, si esta cultura, este #EspírituLozada te identifica, te estamos esperando. **Te invitamos a conocernos** y unirte a nuestra #ComunidadLozada, ¡sumate hoy!

Propósitos

COMO GRUPO HUMANO

Somos una empresa que, a través de nuestra gestión innovadora, marcamos la diferencia.

La esencia de Lozada Viajes reside en ser un lugar para el desarrollo humano, donde las personas que colaboran en la empresa son lo más valioso; por eso es nuestro afán de trabajar en un ambiente inspirador, valorando la diversidad, el continuo aprendizaje y donde se fomente la fraternidad, la libertad, el coraje y la confianza.

COMO PROFESIONALES

Brindamos un servicio cálido, cómodo, personalizado, con estándares de calidad ISO 9001 y productos turísticos que satisfacen las expectativas de los viajeros.

UN EQUIPO #MuyViajero

Desde hace 32 años, la cultura y el desarrollo de Lozada Viajes se enfocó en la búsqueda de la calidad y la capacidad de trabajar con una gran red de emprendedores franquiciados.

¿Qué caracteriza a las personas de Lozada Viajes?

Somos colaboradores fuera de lo común, que amamos lo que hacemos y nos dedicamos con todas nuestras fuerzas a que las ideas se conviertan en realidades.

Sumate a una empresa donde la calidad y la calidez son parte de la filosofía diaria de trabajo:

[> POSTULATE HACIENDO CLICK AQUÍ <](#)

Anexo 4: compañía "Pccore"

The screenshot shows the footer of the Pccore website. On the left, there is contact information: the logo 'pccore.com.ar', the address 'Recta Martinolli 6782 Local 4 Centro Comercial Carilo - Arguello', the phone number '+54 351 388 6445 // +54 351 388 6510', and the email 'info@pccore.com.ar'. In the center, there is a section titled 'NUESTRO BOLETIN' with a sign-up form for a newsletter, a 'SUSCRIBIRSE' button, and social media icons for Facebook and Instagram. On the right, there is a 'MI CUENTA' section with links for 'Mi cuenta' and 'Contacto', and a QR code labeled 'DATA FISCAL'.

Anexo 5: modelo de evaluación de desempeño por competencias.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

DATOS DEL EVALUADO	
Nombre y apellido del evaluado:	
Puesto:	

Antigüedad en el puesto:	
Misión del puesto:	
Período evaluado:	

En la columna de “calificaciones” se debe indicar la manera en que se están cumpliendo las funciones del puesto. El rango es de 1 a 5, siendo 1 el menor grado de satisfacción, y 5, su mayor grado de satisfacción.

COMPETENCIA: Habilidad para trabajar en equipo			
N°	FUNCIONES	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Admite otras perspectivas y conocimientos del resto de los miembros del grupo.		
2	Se preocupa por mejorar la comunicación dentro del grupo y construir vínculos con la intención de que la información y los conocimientos circulen de manera eficaz.		
3	Distingue destrezas en los miembros del equipo y las consolida. Genera instancias de colaboración y promueve la integración.		
4	Se focaliza en las tareas y en la motivación de todos los miembros para alcanzar objetivos específicos.		
5	Ejecuta esfuerzos excepcionales, y a su vez, logra compromiso de todos los miembros del equipo para que también lo hagan.		
Puntaje promedio de la competencia:			

PROMEDIO GENERAL



Anexo 6: consultora “Cociña”.



HOME

Profesionalizando la Gestión de su Empresa Familiar

Comprendemos lo que usted siente por su empresa y por su familia. Sabemos cuáles son sus preocupaciones e inquietudes. Nos integramos a su empresa, sin perder nuestra visión externa y objetividad. Con un trabajo profesional y personalizado, implementamos soluciones simples, concretas y efectivas.

EMPECEMOS

DATOS DE CONTACTO

📍 **Dirección:** Juan Antonio Lavalleja 1153, Córdoba, Argentina.

☎ **Teléfono:** 351 3411421

✉ **Email:** rcocina@cociña.com.ar

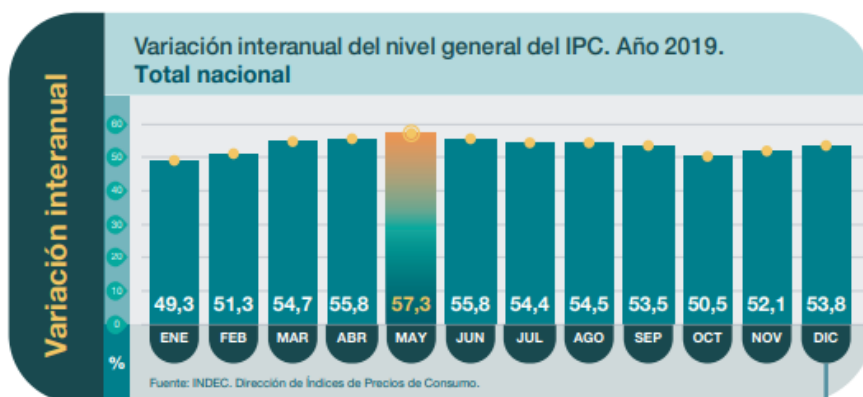
Anexo 7: monto total de inversión por todas las acciones

PRESUPUESTO TOTAL	
Elaboración de la herramienta de ED por consultora "Cociña"	\$100.000
Impresión de flyers informativos sobre las Evaluaciones de Desempeño ("Pccore")	\$180
Rediseño del Campus Lozada por "Dam Squad"	\$80.000
Creación del plan de carrera por la consultora "Cociña"	\$150.000
Curso online en "Capacitarte", sobre la redacción adecuada para la comunicación empresarial	\$10.170
Programador web freelance para mejorar la comunicación externa	\$12.000
Impresión de flyers, por "Pccore", sobre los beneficios para empleados	\$2.060
TOTAL	\$354.410

Anexo 8: información financiera de Lozada Viajes

LOZADA VIAJES				
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL				
ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	12.656.000,00	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	28.786.172,98	25.844.737,23	23.153.472,15
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		72.353.123,28	59.577.098,61	45.433.694,76
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		120.937.962,60	86.782.401,32	73.829.263,94
ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Alojamientos		200.135.385,85	#####	#####
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	#####	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		330.357.647,78	#####	#####
Costos				
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	#####	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		248.815.088,15	#####	#####
Resultado Bruto		81.542.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		62.289.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		14.239.286,11	10.501.650,21	11.992.319,85

Anexo 9: estadísticas inflacionarias INDEC año 2019 y 2020



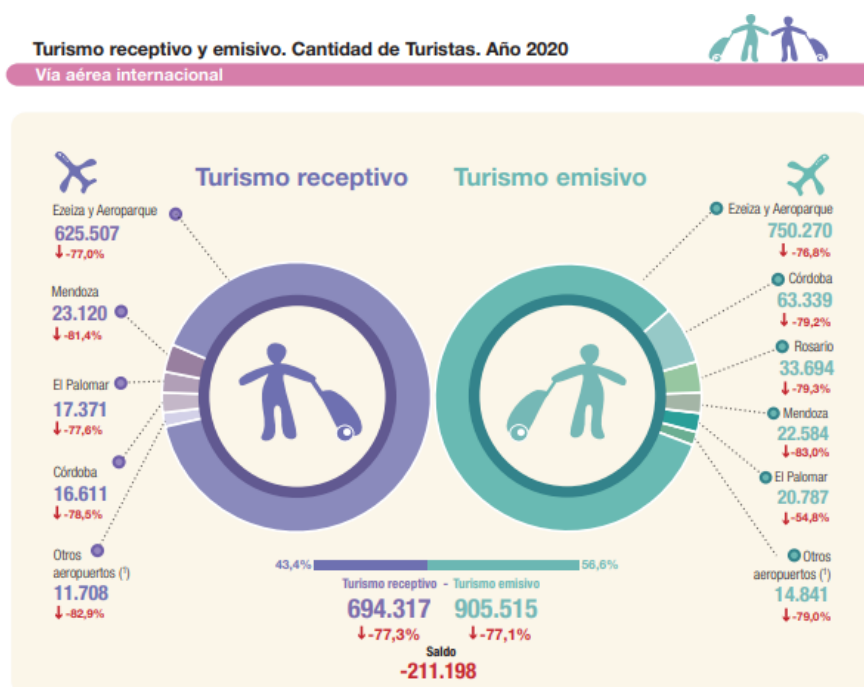
Anexo 10: inflación del primer cuatrimestre del año 2021

Cuadro 2. Índice de precios al consumidor.
Variaciones de abril con respecto a diciembre de 2020, según divisiones. Total nacional y regiones

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	17,6	17,2	17,9	16,5	18,1	18,2	17,9
Alimentos y bebidas no alcohólicas	18,7	18,8	19,3	16,8	17,8	18,7	17,4
Bebidas alcohólicas y tabaco	19,3	19,0	19,8	18,7	19,9	19,4	18,5
Prendas de vestir y calzado	22,4	24,9	21,0	14,8	19,5	21,0	21,9
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	8,2	6,5	8,0	9,7	14,2	12,7	10,3
Equipamiento y mantenimiento del hogar	15,8	16,4	15,5	14,9	14,7	16,2	15,7
Salud	15,4	14,7	15,8	16,9	16,3	15,0	17,0
Transporte	20,7	17,6	23,0	23,0	24,0	23,9	22,5
Comunicación	17,9	18,5	16,6	19,8	18,8	17,8	19,6
Recreación y cultura	14,6	14,0	16,1	11,9	14,1	11,7	16,7
Educación	32,6	35,1	32,3	33,3	31,9	17,0	26,0
Restaurantes y hoteles	19,0	18,6	18,5	18,7	20,7	23,3	19,1
Bienes y servicios varios	11,6	12,0	11,3	12,2	11,1	11,4	9,8

Fuente: INDEC. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Anexo 11: caída en el flujo receptivo y emisoro de turistas - año 2020 y lo que va del 2021



Cuadro 1. Flujo receptivo y emisor de turistas internacionales por aeropuertos. Vía aérea internacional. Diciembre y acumulado 2020

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisor*				
	Diciembre de 2020	Variación interanual	Enero-diciembre de 2020	Variación interanual	Participación enero-diciembre de 2020	Diciembre de 2020	Variación interanual	Enero-diciembre de 2020	Variación interanual	Participación enero-diciembre de 2020
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
Total	15,3	-95,0	694,3	-77,3	100,0	52,9	-78,3	905,5	-77,1	100,0
Ezeiza y Aeroparque (¹)	15,1	-94,5	625,5	-77,0	90,1	52,5	-73,2	750,3	-76,8	82,9
Córdoba	0,0	-99,9	16,6	-78,5	2,4	0,0	-100,0	63,3	-79,2	7,0
Mendoza	0,0	-100,0	23,1	-81,4	3,3	0,0	-99,9	22,6	-83,0	2,5
El Palomar	0,0	-100,0	17,4	-77,6	2,5	0,0	-100,0	20,8	-54,8	2,3
Rosario	0,0	-99,9	4,5	-82,3	0,7	0,0	-99,9	33,7	-79,3	3,7
Salta	0,0	-99,7	1,1	-86,8	0,2	0,0	-99,2	6,1	-78,9	0,7
Tucumán	0,0	-100,0	0,9	-79,3	0,1	0,0	-99,4	5,1	-81,1	0,6
Resto de aeropuertos (²)	0,1	-91,4	5,2	-82,8	0,8	0,3	-42,1	3,6	-75,7	0,4

Cuadro 1. Flujo receptivo y emisor de turistas internacionales por aeropuertos. Vía aérea internacional. Abril y acumulado 2021

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisor*				
	Abril de 2021 (¹)	Variación interanual	Enero-abril de 2021 (¹) (²)	Variación interanual	Participación enero-abril de 2021 (¹) (²)	Abril de 2021 (¹)	Variación interanual	Enero-abril de 2021 (¹) (²)	Variación interanual	Participación enero-abril de 2021 (¹) (²)
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
Total	10,0	///	55,3	-91,7	100,0	28,3	///	198,2	-75,0	100,0
Ezeiza y Aeroparque	9,9	///	55,2	-90,7	99,7	27,9	///	196,9	-69,2	99,3
Resto de aeropuertos (²)	0,1	///	0,2	-99,7	0,3	0,4	///	1,4	-99,1	0,7

Anexo 12: ganancia neta a obtener

Ganancia neta al 30/04/21	\$ 7.061.367,04
Ganancia a obtener - 15%	\$ 1.059.205,05
Total ganancia neta al 30/04/21	\$ 8.120.572,09

