

- Universidad Siglo 21 -



**“Lozada viajes: Comunicación y liderazgo en pandemia”**

-Trabajo final de grado-

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Devescovi Tomas

DNI 29789648

Legajo VRHU09937

Buenos Aires, Argentina. 2021

## **Agradecimientos**

A Daniela, mi compañera de la vida, quien me brinda todo su apoyo en cada uno de mis proyectos.

A Mia y Salvador, quienes me enseñan todos los días a ser mejor padre y persona.

A mi tutora, por guiarme y acompañarme en todo el recorrido.

A la Universidad Siglo 21, por brindarme las herramientas para cursar esta hermosa carrera a distancia.

## **Resumen**

El presente reporte de caso tuvo como objeto de estudio a la empresa Lozada viajes de la ciudad de Córdoba, la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Mediante el mismo se ha podido evidenciar una deficiente comunicación interna y la carencia de un plan de desarrollo para sus colaboradores. La organización tendrá que adaptarse a las nuevas necesidades que surgen debido a la pandemia, trabajando el aspecto comunicacional y desarrollando una cultura colaborativa donde los empleados tengan autonomía. Para el desarrollo se investigó el aporte de diferentes autores respecto a los conceptos de comunicación interna, formación, liderazgo y coaching. En este contexto donde surge una nueva manera de comunicarse, es fundamental utilizar la tecnología para mantener conectados e informados a los empleados. El coaching como herramienta de gestión, busca transformar el estilo de liderazgo cooperando con el crecimiento de los equipos. Para poder competir en un entorno tan cambiante, se propuso desarrollar un plan de comunicación interna aprovechando las herramientas digitales y la formación de los colaboradores de la empresa mediante el coaching, alineando los objetivos individuales con los organizacionales de manera eficiente. Su implementación contribuye con el clima laboral y con el cumplimiento de las metas planteadas por la organización. El incremento proyectado fue del 9% en el resultado financiero final con un retorno de la inversión del 82%.

*Palabras clave:* Comunicación interna, formación, liderazgo, coaching.

## **Abstract**

The object of this case report was to study the company Lozada viajes in the city of Córdoba, the largest network of travel agency franchises in the country. Through it, it has been possible to show a deficient internal communication and the lack of a development plan for its collaborators. The organisation will have to adapt to the new needs that arise due to the pandemic, working on the communication aspect and developing a collaborative culture where employees have autonomy. For the development, the contribution of different authors was investigated about the concepts of internal communication, training, leadership and coaching. In this context where a new way of communicating is emerging, it is essential to use technology to keep employees connected and informed. Coaching as a management tool seeks to transform the leadership style by cooperating with the growth of teams. In order to compete in such a changing environment, it was proposed to develop an internal communication plan taking advantage of digital tools and the training of the company's employees through coaching, aligning individual and organisational objectives in an efficient way. Its implementation contributes to the working environment and to the achievement of the goals set by the organisation. The projected increase was 9% in the financial bottom line with a return on investment of 82%.

*Keywords:* Internal communication, training, leadership, coaching.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación .....	7
<i>Análisis PESTEL:</i> .....	8
<i>Análisis Micro – Las cinco fuerzas de Porter</i> .....	11
<i>Análisis FODA:</i> .....	13
Marco teórico .....	16
<i>Comunicación interna</i> .....	16
<i>Comunicación digital</i> .....	16
<i>Liderazgo</i> .....	17
<i>Formación</i> .....	17
<i>Coaching</i> .....	18
Diagnóstico y discusión .....	19
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	20
Plan de implementación .....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivos específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Utilización de Google Workspace para la comunicación interna.</i> .....	21
<i>Realizar capacitación de Coaching para gerentes y mandos medio.</i> .....	23
<i>Elaborar plan de capacitación y desarrollo para empleados de alto potencial.</i> .....	24
<i>Medición de la propuesta</i> .....	26
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	26
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	27
Conclusión.....	29
<i>Recomendaciones</i> .....	29
Bibliografía.....	31
Anexos .....	34
<i>Anexo I – Valor curso de Coaching.</i>	
<i>Anexo II – Programa del Curso de Coaching.</i>	
<i>Anexo III – Encuesta de capacitación y desarrollo de carrera.</i>	
<i>Anexo IV – Resultado financiero Lozada Viajes.</i>	
<i>Anexo V – Tabla actualización según inflación Indec y caída del turismo BSP.</i>	
<i>Anexo VI – Tabla de ventas de vuelos según BSP.</i>	

## Introducción

En el presente reporte de caso, bajo la línea temática de Plan de Comunicación interna y formación de líderes coach, se realiza un análisis de la empresa Lozada Viajes. Autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, es la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país, con 80 puntos de venta en 11 provincias y 30 años de trayectoria.

La apertura de la primera oficina fue en 1987, momento en el cual Cecilia Trigo junto a su marido Facundo Lozada comenzaron con Lozada Viajes en la ciudad de Córdoba. Durante todos estos años, la organización ha trabajado de manera sostenida e incorporando nuevos productos y servicios para construir una marca que está posicionada en la cabeza del consumidor.

Su estructura organizacional está compuesta por una red de franquicias distribuidas por todo el país, bajo la gestión de su casa matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba. Ésta se ocupa de brindar los servicios externos de soporte, tales como marketing, calidad, recursos humanos, etc.

Además, tiene dos unidades de negocio: venta *online* y *tour* operador. Ambas fueron desarrolladas en 2016 con diferentes objetivos; el *tour* operador busca ofrecer productos propios y exclusivos para sus clientes logrando una mayor rentabilidad. La venta *online* surge con el objetivo de lograr la omnicanalidad buscando atraer a las nuevas generaciones, quienes prefieren gestionar sus compras desde la comodidad de su hogar.

Lozada viajes emite sus pasajes aéreos a través de un consolidador. Este tipo de agencias solían ser utilizadas porque conseguían tarifas especiales al por mayor. Actualmente, la mayoría de las agencias las eligen por los avales financieros que solicita la asociación del transporte internacional (IATA) para emitir en forma directa.

En cada propuesta de la empresa se refleja el espíritu Lozada, que tiene su base en innovar en la gestión. Su visión es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Su misión está dedicada al arte de viajar facilitando 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.

Actualmente, la empresa carece de un canal online donde exista integración entre las personas y la información. Sin dudas, una herramienta vital para lograr la omnicanalidad, como así también la expansión de franquicias. Tener un canal de comunicación abierto favorece al clima laboral y al involucramiento de todos los empleados de la empresa.

En lo que respecta a la gestión de personas, no tiene plan de capacitación y desarrollo para sus empleados. Para ser una empresa competitiva y rentable se debe contar con empleados competentes, comprometidos y motivados para conquistar la excelencia que se propone la organización. De esta manera se puede transmitir el espíritu de la empresa a los empleados de casa matriz, como así también al resto de los emprendedores de las diferentes franquicias.

En relación al siguiente reporte, se mencionan antecedentes científicos:

Los autores Álvarez-Nobel y Lesta (2011) realizaron para la Universidad de La Sabana, Bogotá (Colombia); una investigación de carácter exploratorio llamada “Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”. En ella desarrollan la vinculación de los objetivos específicos de la gestión estratégica de la comunicación interna con los objetivos generales de la organización mediante la revisión de las principales lógicas del *management* (Control total de calidad, Benchmarking, control de mando integral, etc.). A su vez, ponen énfasis en el rol estratégico de los líderes -Comunicadores organizacionales- como vínculo entre la misión y la comunicación organizacional.

La autora Sandra Neller (2016) – en el marco de un proyecto para la Universidad Empresarial Siglo 21- realizó una investigación utilizando métodos exploratorios, descriptivos, cuantitativos y cualitativos para la empresa Hewlett Packard Argentina, donde destaca la importancia de adaptar los procesos de comunicación debido a los cambios que se generan en la sociedad. En su investigación menciona la importancia de que la comunicación forme parte de la estrategia del negocio para armonizar cada una de las unidades que formen parte de la empresa.

La autora María A. Rosa Dominici (2016) en su trabajo “La Importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio” hace un aporte de carácter bibliográfico donde considera relevante la práctica del Coaching en las empresas argentinas debido a los cambios que se producen debido a la inestabilidad del país.

Considera esta práctica como un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios.

La autora Calandriello Ana Laura (2020) – en su trabajo final de grado para la Universidad Siglo 21 – realizó una investigación cualitativa en la ciudad de Córdoba para una empresa del mismo rubro, donde propone fortalecer la cultura interna, la comunicación y el liderazgo basado en el coaching para cuando los colaboradores regresen a sus lugares de trabajo post pandemia. Según su investigación, a través de los cambios propuestos la empresa podrá aumentar la rentabilidad y la productividad de sus colaboradores.

En virtud de la estructura de la organización, donde hay una casa matriz y diferentes franquicias a lo largo del país, resulta de importancia realizar un estudio respecto a la comunicación interna y la práctica del liderazgo *coach*. En un mundo en constante cambio y en una industria donde las OTA (Online Travel Agency) ganan terreno debido a su capacidad tecnológica, es relevante instrumentar un canal de comunicación online y desarrollar líderes preparados para llevar adelante este cambio.

Una cultura organizacional basada en el *coaching* tiene el potencial para transformar la relación entre las organizaciones y sus empleados. Mediante su implementación se fomenta a las personas a dar lo mejor de sí mismas, aumentando la productividad y el compromiso.

Las políticas comunicacionales deben estar en consonancia con los objetivos organizacionales de crecimiento y expansión, de inserción en la sociedad, pues esta se presenta de una manera muy particular en relación con otras épocas: mayor exigencia para con las instituciones, reclamo de diversos sectores sociales y medios masivos de comunicación en constante cambio, como consecuencia de los adelantos tecnológicos.

Mediante el siguiente análisis, se busca implementar instrumentos que le sirvan a la organización para gestionar el cambio de una manera eficiente. El objetivo es hacerle frente a los problemas detectados y las necesidades que surgieron en la pandemia, aprovechando las herramientas a nuestro alcance para innovar. De esta manera crear espacios de comunicación de alto impacto que antes no existían.

## Análisis de la situación

La industria del turismo ha sido atravesada por los avances de la tecnología en los últimos años. Los cambios tecnológicos han provocado que un mayor número de personas puedan acceder a los viajes, como así también, han modificado sus hábitos de compra. El mundo evoluciona constantemente y la industria no está ajena a esto. Las empresas deben estar preparadas para competir en un ambiente dinámico y adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades de los consumidores.

Lozada Viajes es consciente de esta transformación. Es por esto que algunas de las metas del análisis situacional que realiza la empresa están relacionadas a implementaciones digitales. Por ejemplo: estrategia omnicanal, desarrollo de canal *online*, crecimiento del campus Lozada, etc. Las palabras de la directora son claras respecto a la relevancia que se le otorga:

En una industria tan dinámica como la del turismo, resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo esta se aplica a través de las nuevas tecnologías. Además, debido a la comprensión e importancia de una cultura de trabajo distintiva y a la estrategia organizacional, donde la red de franquicias es protagonista de la transformación, los ejes de tecnología, estrategia y cultura se plantean como los requisitos fundamentales para la transformación (Canvas, 2021, p.25).

La organización se encuentra bajo un sistema de mejora continua, el cual hace que todos los procesos estén en constante evolución mediante las fases de planificar, hacer, verificar y ajustar. En el año 2018 obtuvo la certificación internacional de calidad ISO 9001. Este sistema de gestión ayudara a lograr las metas planteadas. La empresa tiene un desafío muy grande y para superarlo deberá digitalizar los procesos y la comunicación; como así también obtener solidez financiera. Para esto necesitara tener procesos eficientes, acuerdos estratégicos productivos y oficinas rentables.

Desde hace un año que el mundo atraviesa una pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud. Esto ha afectado a toda la población porque, a modo preventivo y en diferentes etapas, se han cerrado escuelas, comercios, fronteras, etc.



En lo que respecta al turismo, es una de las industrias más castigadas por la pandemia. En 2020 las agencias estuvieron dedicadas a la repatriación de pasajeros varados en el exterior, evidenciando una caída económica sin precedentes. Actualmente siguen las restricciones para viajar, lo que hace que para las agencias de viajes sea muy complicado sostenerse. La campaña de vacunación es muy lenta en la mayoría de los países, por tal motivo es riesgosa la circulación de turistas por la propagación del virus.

Para conocer el contexto en el cual se encuentra inserta la organización y los factores que pueden influir sobre la misma, se realizó un análisis con la herramienta PESTEL para describir la situación macro externo, las cinco fuerzas de PORTER para un análisis del micro externo y la herramienta FODA para el análisis interno de la empresa.

#### *Análisis PESTEL:*

Factores políticos: en agosto de este año deben celebrarse las elecciones Primarias Abiertas Simultaneas y Obligatorias. Mientras que el 24 de octubre se realizarán las elecciones generales. En las PASO se definirán quienes competirán en las elecciones generales, donde se elegirán senadores y diputados nacionales.

El 27 de marzo 2021, mediante la Decisión Administrativa 268/2021 se decidió cerrar las fronteras al turismo. Todo aquel que no sea argentino y quiera ingresar al país con el propósito de hacer turismo no podrá hacerlo. Serán suspendidos los vuelos regulares provenientes de: Reino Unido, Chile, Brasil y México. A su vez, se dispusieron diferentes medidas para los argentinos que retornen al país.

Debido a la pandemia, a través de la Resolución N°125/2020 y modificatorias, se prorrogó hasta el 30 de junio de 2021 inclusive la facultad de las agencias de viajes de atender al público exclusivamente por canales electrónicos.

Factores económicos: Argentina atraviesa una situación económica delicada. Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), la inflación del año 2020 fue de 36.1% y en lo que va de 2021 (marzo) lleva acumulado un 12.6%. Debido al parate que sufrió la economía, la mayoría de los empleados asalariados no pudieron ganarle a la inflación. Por su parte, el último informe técnico divulgado respecto a la Incidencia de la Pobreza, refleja que el 42% de las personas se encuentran debajo de la

línea de pobreza. El gobierno implemento diferentes medidas para colaborar con los sectores más vulnerables. Algunas de ellas fueron: el bono a jubilados mediante el decreto 309/20, el ingreso familiar de emergencia mediante el decreto 310/20 y el bono al personal de salud mediante el decreto 315/20. También se implementó un plan de asistencia para las Pymes donde se permite reducir y postergar asignaciones o contribuciones en los salarios de los empleados.

En lo que respecta al turismo, hace algunos años que viene siendo castigado debido a diferentes impuestos que acotan el número de personas con posibilidad de viajar. El primero de ellos llamado “impuesto para una Argentina e inclusiva (País)”, donde se aplica un 30% sobre la compra (Boletín Oficial de la República Argentina, 2019); el segundo es el impuesto RG 4815, donde se aplica un 35% a las compras alcanzadas por el impuesto País (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Debido a estas medidas la cotización del dólar se sitúa en \$ 161.

En este contexto de pandemia, donde muchas agencias tuvieron facturación cero, alrededor de 800 y 1000 agencias en todo el país no renovaron el seguro de caución que las habilita a funcionar como tal, lo que significa un 15% o 18% respecto a 2020.

Con el objetivo de sostener las fuentes de trabajo, la Federación Argentina de Empresas de Viajes y Turismo se ha sumado al convenio colectivo 130/75 donde se permite suspender a los empleados o reducir la jornada al 50% hasta que se normalice la actividad. Las agencias de viajes que cumplieran los requisitos solicitados por el gobierno han recibido colaboración económica mediante las herramientas ATP (Asistencia de Emergencia al trabajo y la producción) y el REPRO (Programa de recuperación productiva).

Factores sociales: La pandemia ha puesto de manifiesto la desigualdad que existe en diferentes países del mundo. Aun hoy, a un año de haber comenzado la misma, las diferentes restricciones que aplican los gobiernos para controlar la propagación del virus dejan excluidos a los sectores más vulnerables. Esto se da por cuestiones económicas, por falta de acceso a la salud o por no contar con conectividad para acceder a las plataformas escolares. Argentina tiene un segmento elevado de la población trabajando en la informalidad. El estado deberá estar presente para disminuir el impacto social.

En nuestro país, luego de algunos meses de aperturas parciales, nuevamente se aplican diferentes restricciones debido al aumento de casos en las últimas semanas. Una de ellas es la decisión de suspender las clases presenciales en el área metropolitana de Buenos Aires y el cierre de comercios a las 20 hs.

La tendencia en los viajes se da en lugares de mucha naturaleza, con espacios abiertos y servicios sanitarios de calidad. Se priorizan los destinos nacionales por cuestiones de cercanía y porque, de momento, no existen restricciones de circulación.

Factores tecnológicos: La tecnología cumple un rol fundamental en la vida de las personas. Cualquier actividad cotidiana se resuelve por intermedio de la misma; se realizan operaciones bancarias, compras de diversos productos o servicios, consumir información, etc. Este último año, las restricciones de circulación hicieron que todos tuvieran que adaptarse a su utilización, acelerando el acceso al *e-commerce* tanto a los pequeños comercios como a un mayor número de usuarios. Los establecimientos educativos ofrecieron sus contenidos mediante plataformas digitales, aparecieron herramientas para realizar comunicaciones en videollamadas y las empresas brindaron *Home Office* (Teletrabajo a sus empleados).

Respecto a esto último, en nuestro país se sancionó en agosto de 2020 la ley 27.555, la cual condiciona a las empresas a tener una excelente herramienta tecnológica para que las personas puedan desarrollarse tanto en la oficina como fuera de la misma.

La industria ha dado muestras que contar con un buen desarrollo tecnológico permite realizar las tareas de una manera eficiente. Por su parte, el hecho de que los empleados trabajen de manera remota trae beneficios económicos significativos para las organizaciones.

Factores ecológicos: Desde hace décadas ha tomado mayor relevancia en la agenda de los gobiernos y por consiguiente en los diferentes actores de la sociedad. En 2016 ha comenzado la implementación oficial de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que busca que en los próximos 15 años los países se esfuercen para alcanzar los 17 objetivos y 169 metas de desarrollo sostenible. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

En Argentina, se publicó en diciembre 2019 la Ley n°27520 de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global para garantizar acciones, instrumentos y estrategias adecuadas de mitigación y adaptación al cambio climático en todo el territorio nacional.

Una mayor conciencia sobre el riesgo asociado a los accidentes ambientales y sus consecuencias hizo que las organizaciones (especialmente las empresas) comiencen a pensar en instrumentos de gestión y protección ambiental, de la seguridad y la salud de los trabajadores. Para las empresas, una correcta gestión ambiental puede traer numerosos beneficios.

Cabe mencionar que el 2017 fue declarado como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas. Turismo sostenible o sustentabilidad en el turismo no solo es ecología natural, donde toda la experiencia del viaje gira alrededor de ecosistemas naturales y ambientales, sino que la sostenibilidad es un fenómeno transversal.

Por último, el coronavirus provocó numerosos beneficios para el medio ambiente. Entre ellos, se pueden destacar la reducción de gases de efecto invernadero y la disminución del tráfico ilegal de fauna salvaje.

Factores legales: Se encuentra vigente el decreto de necesidad y urgencia 260/2020 por el cual queda declarada la emergencia sanitaria, el aislamiento obligatorio, la obligación de reportar síntomas, coordinación de acciones en el sector público, la suspensión temporal de vuelos, obligaciones de los medios de transporte y en cada uno de sus apartados lo referido a los ministerios.

Se prorrogó la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y de realizar suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo.

#### *Análisis Micro – Las cinco fuerzas de Porter*

##### ➤ Poder de negociación de los clientes

Con la aparición de las agencias online y el desarrollo de sitios web de diferentes proveedores, los clientes han encontrado la manera de comparar precios y resolver sus

compras con celeridad. De manera indirecta, obliga a las agencias a tener tarifas completivas para fidelizar a ese usuario.

El segmento de clientes que priorizan el servicio se ha acotado. Son cada vez menos, más aún en contexto de pandemia, los que se acercan a una agencia de viajes para encontrar una propuesta acorde a sus necesidades.

➤ Poder de negociación de los proveedores

Las agencias de viajes cuentan con distintos tipos de proveedores. La variedad de opciones que ofrecen hace que tengan relaciones con aerolíneas, hoteles, navieras, receptivos, rentadoras, aseguradoras, etc. A su vez, hay agencias que no tienen relación directa con los proveedores y operan todos sus productos con tour operadores; quienes venden sus servicios como paquetes turísticos.

En la actualidad, se ha reducido la posibilidad de negociación con los proveedores. Debido a la variedad de agencias online de relevancia, estos optan porque tengan paridad de tarifas en sus sitios web para evitar inconvenientes. La herramienta que brindan los proveedores son los *Over* e Incentivos por venta, para que cada agencia lo utilice según su estrategia comercial.

➤ Rivalidad entre competidores

Existe una competencia muy fuerte en la industria concentrada en un número reducido de agencias que se quedan con gran parte del *share* de mercado. La mayoría de ellas son agencias online que, como mencionamos anteriormente, en virtud de su desarrollo tecnológico captan a los clientes que comparan en páginas web las tarifas para realizar su compra.

En los últimos años, se han sumado nuevos jugadores a esta disputa. Los proveedores han desarrollado su propio sitio web de compra online para que los clientes puedan comprar sus tickets aéreos o noches de alojamiento desde su sitio en lugar de comprarlo a través de su agencia de viajes.

Un canal de venta que refleja la competencia que existe entre las agencias para captar a los clientes son los metabuscadores – Por ejemplo: Turismocity -, donde las agencias pujan y mueven sus tarifas para realizar la venta. A su vez, los metabuscadores permiten que agencias de viajes de otros países puedan vender sus servicios en nuestro país. En el caso de Lozada Viajes sus principales competidores son: Despegar,

Almundo, OLA / Transatlántica, TDH, Booking, Grupo GEA, Tripadvisor, Agencias de viaje de diferentes aerolíneas. (Canvas, 2020)

➤ Amenaza de productos sustitutos

Una tendencia que se está dando en el turismo es la aparición de influencers que mediante videos o publicidades pagas, animan al público online a autogestionarse el viaje sin la necesidad de contar con un asesor de viajes o realizar su compra a través de una página web.

La pandemia hará que los clientes tengan nuevas necesidades al momento de planificar su viaje; como así también aparecerán nuevas formas de realizar la experiencia. Las agencias deberán ser innovadoras y estar preparadas para esto.

➤ Amenaza de nuevos competidores entrantes

Existe la posibilidad de que nuevas agencias desembarquen en la región, principalmente en el mercado online. También se da que empresas que se dedican a otros rubros deciden incursionar en el turismo. Puede ser mediante la compra de alguna agencia debido a la crisis del sector o empresas con plataformas digitales desarrolladas que deciden sumar este servicio para sus clientes.

*Análisis FODA:*

Esta herramienta nos permite hacer un diagnóstico de donde se encuentra la organización. En base a esto definir las cuestiones que debemos contemplar para la planificación estratégica que nos permita lograr los objetivos organizacionales. El análisis se realiza con la información proporcionada por la organización, sumando otros aspectos que no fueron considerados.

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Equipo humano	Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente
Posicionamiento de marca	Falta de seguimiento de gestión en franquicias
Red de franquicias	Falta de expertise tecnológico
Certificación ISO 9001	Falta de alternativas de financiación
Desarrollo de productos propios	Ausencia de plan de formación profesional
	Carece de un canal de comunicación
Oportunidades	Amenazas
Desembarco de Low Cost	Crecimiento competencia online
Lanzamiento segunda marca	Pandemia
Crecimiento Campus Lozada	Cambio de hábito de viajeros postpandemia
Nuevos canales de venta	Desembarco de nuevos jugadores en la industria
Omnicanalidad	Impacto económico
El turismo ha sido adoptado como	
Estrategia de desarrollo económico	

Luego de haber realizado un análisis mediante diferentes herramientas de la situación en la que se encuentra la organización, se debe tomar como base las fortalezas de Lozada Viajes para afrontar los puntos críticos en un contexto atravesado por la pandemia y la incertidumbre del sector. Toda implementación o desarrollo que se quiera llevar a cabo se plantea en un escenario realmente delicado para la industria, donde muchas agencias o proveedores de viajes han cerrado sus puertas y el resto resiste a pesar de haber pasado un año sin rentabilidad. Sin dudas, será todo un desafío para la organización adaptar su comunicación a las necesidades que surgen por la pandemia.

Según Villafañe “el mejor escudo anticrisis es una imagen positiva” (1993, p.295), posicionando de este modo a la comunicación como la herramienta que deberá utilizarse para paliar la situación.

Desde la visión de los recursos humanos, puede ser una oportunidad aprovechar este momento donde la industria está paralizada para gestionar el cambio de una manera eficiente. El factor humano es una pieza clave para lograr organizaciones exitosas. Para alcanzar los objetivos se debe desarrollar una cultura compartida donde las personas tengan autonomía y actúen como emprendedores.

El aspecto comunicacional es primordial para que las personas estén enteradas de lo que sucede en la organización, como así también sentirse parte importante de la

misma. Se debe fomentar el trabajo colaborativo desarrollando las competencias necesarias para el negocio. En un entorno tan dinámico, es importante conformar equipos de trabajo con adaptabilidad a los cambios. Los líderes tienen que estar implicados para que exista coherencia entre lo que comunica la organización y la actuación de sus referentes. La cultura tiene que fluir en todos los ámbitos de la organización. Para que esto suceda tiene que haber una herramienta por donde pase toda la comunicación de la empresa.

En este contexto donde la organización solo tiene planes de incentivos por objetivos, se debe desarrollar un plan de formación para que la gente se capacite y este motivada con su crecimiento personal. Mantener a las personas motivadas será de gran ayuda para superar este momento de crisis en la industria. A su vez, este cambio servirá para retener y atraer talentos. Las nuevas generaciones buscan tener un propósito y por eso se necesitan líderes que colaboren con el desarrollo de las personas.

La situación amerita ser creativos para que todos los miembros de la organización estén implicados con el cambio. Por eso el *coaching* es la herramienta indicada ya que se centra en las posibilidades del futuro buscando en el interior de las personas la manera de mejorar el rendimiento. Las empresas que no cambien su manera de hacer no sobrevivirán en este mercado tan inestable y saturado.

Según John Whitmore (2018), el *coaching* tiene todo que ver con un viaje y nada en absoluto con enseñar o instruir. En gran medida, los resultados del coaching se deben a la potencia de las relaciones colaborativas que crea, así como al medio y a estilo comunicativo que emplea.

Si entendemos entonces a la comunicación interna como una estrategia transversal al servicio de otras, nuestro camino será más llevadero.



## Marco teórico

En esta sección, bajo el eje central de comunicación interna y formación de líderes coach, se desarrollarán los siguientes conceptos: comunicación interna, comunicación digital, liderazgo, formación y coaching.

### *Comunicación interna*

Según Capriotti (2009), está ligada al *Hacer Saber*. Hace mención al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización. Su objetivo principal es funcionar como un canal de comunicación para establecer relación y vincularse con los diferentes públicos de la entidad. Es decir, está constituida específica y exclusivamente para *comunicar*, transmitir información de forma voluntaria y planificada.

Por su parte, Bradonlini y González Frigoli (2009) nos aportan una mirada diferente respecto a la comunicación interna. Según los autores la comunicación interna es una herramienta de gestión donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión de los mensajes. La misma surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía

### *Comunicación digital*

Según Alejandro Formanchuk (2010), la comunicación interna se transforma. La tecnología juega un rol central. Sin embargo, los cambios culturales son los que de verdad van a permitir que la comunicación interna se acerque hacia un modelo más abierto y participativo.

Para lograr una comunicación digital se deben incorporar los siguientes ejes en la organización: acceso y disponibilidad a la información, reducir asimetría entre emisores y receptores, usabilidad y una plataforma bidireccional que permita al personal intervenir, crear y compartir contenidos. Es por esto, que la tecnología es primordial para generar una red de comunicación e información multidireccional.

## *Liderazgo*

Según Chiavenato (1999) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Son varios los autores que se ocupan de resaltar las diferencias entre gerentes y líderes. Por ejemplo, según la mirada de Carter-Scott (1994) los líderes conquistan el contexto – el ambiente volátil, turbulento - mientras que los gerentes se entregan a él. El gerente trabaja sobre los sistemas y la estructura; el líder sobre la gente.

Tal como plantea Covey (2005) es absurdo separar la gestión del liderazgo. Forman parte del mismo trabajo, hacerse cargo con responsabilidad de lo que se debe hacer. Según el autor, el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaban viéndola en sí mismas.

## *Formación*

La autora Martha Alles (2011) define este término como la acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de contenidos, ejercicios, ejemplos, etc. La formación puede llevarse a cabo en diversas formas: presencial, a distancia, e-learning, etcétera.

Por su parte, Chiavenato (1999) comenta que las organizaciones están migrando a enfoques más modernos de formación. Estos procesos se ajustan a un modelo planificado, a un esquema intencional, a una actitud proactiva, a una visión de largo plazo, con base en el consenso, a una condición de inestabilidad y cambio, y de innovación y creatividad, con la vista puesta en lo provisional y cambiante.

Dentro del concepto de formación, Chiavenato (1999) explica la diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en

general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí

Por último, resulta interesante el aporte que realiza Laszlo Bock (2015), director de gestión de personas en Google, respecto a las prácticas de formación que tiene la empresa. Según el autor, la empresa no necesita pagar grandes sumas de dinero en capacitaciones externas cuando los mejores profesores los tienes dentro de la empresa. Seguramente tienes expertos en cada área que pueden compartir sus conocimientos.

### *Coaching*

Una de las herramientas que se utilizan para que las personas puedan reconocer en sí mismas el potencial es el Coaching.

Según John Whitmore (2018), creador del modelo *GROW*, el coaching es una forma suave de despertar la conciencia sobre los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre un camino hacia adelante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad.

El modelo *GROW* (*goal-reality-options-will*) es un proceso transformacional donde las personas – mediante diferentes etapas – se fijan un objetivo y determinan que harán para conseguirlo.

Para desarrollar esta práctica se necesita de un *coach*, quien según Wolk (2007) es un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas.

Luego de haber desarrollado los conceptos de comunicación interna, comunicación digital, liderazgo, formación y coaching podemos afirmar que es imposible pensar en organizaciones exitosas si no trabajamos estos conceptos de forma interconectada.

Para lograr una comunicación interna que promueva el compromiso de todos los empleados será necesario la correcta utilización de las herramientas tecnológicas y tener líderes implicados. Mediante el *coaching* podrán desarrollar herramientas como la escucha activa y el *feedback* que permitirá acompañar la formación de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo colaborando con las metas planteadas por la organización.

## Diagnóstico y discusión

Luego de haber realizado el diagnóstico mediante diferentes herramientas podemos apreciar que la empresa carece un canal de comunicación donde se brinde información a todos los miembros de la organización. Esto provoca que los empleados no tengan acceso a los datos y no exista una comunicación fluida entre los diferentes equipos y franquicias.

Otro de los inconvenientes que presenta la organización es que no cuenta con un plan de desarrollo para sus colaboradores. Ofrece capacitación virtual mediante el campus Lozada, pero parece insuficiente para la infraestructura de la empresa y las necesidades de los miembros de la organización. En algunas ocasiones se posterga la formación de las personas debido a priorizar otros desarrollos o por *falta de tiempo*.

En este contexto de pandemia, donde muchas personas se encuentran desempeñando sus tareas desde el hogar, la comunicación es un factor clave para que los colaboradores no pierdan el sentido de pertenencia.

Mantener un canal de comunicación multidireccional colabora con tener una cultura compartida, donde los valores sean adoptados por sus miembros y las metas sean claras para todos los que participan en ella. Para conseguir esto se debe lograr igualdad entre las personas, incentivar la participación y contar una herramienta digital que facilite la interacción.

Para atravesar este momento tan complicado en la industria del turismo, se necesita desarrollar habilidades tales como creatividad, capacidad de liderazgo, adaptabilidad a los cambios y gestión de la incertidumbre. Es fundamental que los líderes puedan adquirir esas herramientas para poder dar respuesta a un contexto tan desafiante.

Es importante ayudar a los empleados para que puedan desarrollar sus carreras dentro de la organización. Además de ser imprescindible para lograr los objetivos planteados por la empresa, colaborar con el crecimiento de las personas es un poderoso motivador que contribuye con el clima laboral y con el cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo.

### *Conclusión diagnóstica*

Al haber expuesto la problemática que presenta la organización, podemos concluir que Lozada Viajes necesita poner foco en la comunicación interna y la formación de colaboradores implementando la herramienta del *coaching*.

Debido a la pandemia, surge una nueva manera de comunicarse donde se aprovechan las tecnologías virtuales que ya estaban disponibles. También se reconoce la posibilidad de trabajar *home office* siendo productivos. Para la organización significa una reducción de costos operativos y de espacio de oficina. Solo podrán sobrevivir las empresas que puedan adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades y que mantengan motivados a sus empleados.

Mediante la utilización de la tecnología se podrá fortalecer la comunicación y formar a los colaboradores esperando la pronta apertura del turismo. El desafío para la organización será estar preparada para competir en un contexto marcado por los cambios – internos y externos - generados por la llegada del COVID.

Con la implementación de la siguiente propuesta se busca acompañar el rebote esperado para la industria en 2022. Teniendo personas más eficientes se podrá reducir los costos asociados a las ventas de la organización y obtener empleados más productivos. Esto significara un incremento en el margen de contribución por ventas aportando un crecimiento del 9% en el resultado financiero de la organización.

El proceso será largo, debido que a la empresa le demandará tiempo recuperarse de los efectos, que aun hoy, provoca la propagación del virus. Habrá que demostrar en cada etapa los resultados positivos de la implementación para que las personas se mantengan motivadas con el cambio.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de los colaboradores en la empresa Lozada Viajes alineando los objetivos individuales con los organizacionales de manera eficiente para incrementar en un 9% el resultado financiero de la organización.

### *Objetivos específicos*

1. Utilizar Google Workspace como canal de comunicación para integrar a los colaboradores y compartir información de la organización.
2. Realizar una capacitación *Coaching* para gerentes y mandos medio.
3. Elaborar un plan de capacitación y desarrollo para los empleados de *alto potencial*.

### *Alcance*

La implementación del plan tendrá como base a la ciudad de Córdoba, donde se encuentra ubicada la casa matriz de Lozada Viajes. Abarcará las provincias de Buenos Aires, Catamarca, Entre Ríos, Mendoza, Rio Negro, Salta, San Luis, Santiago del Estero y Tucumán; donde están localizadas las franquicias de Lozada Viajes. La duración será de 12 meses, comenzando el mes de julio de 2021.

Las limitaciones que presenta el siguiente plan tienen que ver con el contexto de pandemia donde las personas se encuentran trabajando de manera virtual y el impacto económico que ha provocado en la industria del turismo afectando financieramente a la organización.

### *Utilización de Google Workspace para la comunicación interna.*

Para mejorar la comunicación y lograr integración entre todos los colaboradores de la organización se deberán aprovechar las diferentes aplicaciones que incluye el software que actualmente tiene la organización. No es necesario cambiar el sistema de comunicación e incrementar el gasto cuando se tiene una de las mejores plataformas del mercado. Google desarrollo Workspace para que las empresas puedan manejar información y generar una comunicación fluida dentro de la organización.

Debido a la estructura de la empresa y al contexto de virtualidad que atraviesan las empresas de turismo, esta herramienta facilitara la comunicación porque permite trabajar desde cualquier lugar con diferentes dispositivos e incluso sin conexión a internet.

Es una herramienta que tiene un diseño atractivo de simple usabilidad. Esto genera una participación activa entre los usuarios que eligen Google para comunicarse en su ámbito laboral. También ofrece un entorno altamente seguro y confiable que cumple con todas las normas. Con su correcta implementación la empresa podrá:

- ✓ Aumentar eficiencia y productividad.
- ✓ Fomentar la participación en equipo.
- ✓ Realizar reuniones virtuales con hasta 250 participantes.
- ✓ Editar documentos, presentaciones y hojas de cálculo en tiempo real.
- ✓ Crear grupos de trabajo.
- ✓ Conectar a todos sus miembros con chat y video llamada.
- ✓ Realizar presentaciones para mantener informados a todas las personas respecto a las novedades de la organización.

Para verificar la adecuada utilización de la herramienta se planificarán las siguientes actividades con la finalidad de que toda la comunicación e información de la empresa fluya por este canal.

- Corroborar junto al departamento de sistemas que todos los colaboradores tengan Google Workspace instalado.
- Compartir con Google Sheet un instructivo acerca de la utilidad de las diferentes aplicaciones que incluye la herramienta y su funcionamiento.
- Convocar a una reunión virtual donde participen todos los empleados para comunicar la decisión de trabajar con esta herramienta. Continuar con las reuniones virtuales de forma mensual.
- Realizar una capacitación para gerentes, mandos medio y responsable de cada franquicia donde se muestren las diferentes funcionalidades de la herramienta.
- Los líderes y los responsables de las franquicias coordinaran reuniones para capacitar a los miembros de sus equipos de trabajo.

- Seguimiento mensual para evaluar la utilización de la herramienta y las oportunidades de mejora.

### *Recursos involucrados*

Para implementar la utilización de Google Workspace se necesitará contar con los siguientes recursos:

- ✓ Responsable de Recursos Humanos.
- ✓ Responsable de sistemas tecnológicos e informáticos.
- ✓ Cada uno de los colaboradores de la organización.
- ✓ Instructivo.
- ✓ Dispositivos tecnológicos adecuados.
- ✓ Conexión a internet.
- ✓ Honorario consultor externo \$ 90.000, en concepto de investigación y planificación.

### *Marco de tiempo*

La implementación de Google Workspace abarcará 4 meses (De julio a octubre). Durante el periodo de 12 meses se utilizarán las diferentes aplicaciones de la herramienta realizando el seguimiento correspondiente y una vez concluido el plazo previsto se efectuará una evaluación para conocer su impacto.

### *Realizar capacitación de Coaching para gerentes y mandos medio.*

Cada vez son más las empresas que buscan líderes *coaches* para sus equipos. En un mundo tan dinámico y competitivo es de vital importancia contar con personas con estas competencias para desarrollar equipos eficientes.

Implementar el *Coaching* requiere un gran trabajo de autoconocimiento, ya que técnicas como el *feedback* o la escucha activa necesitan un cambio de actitud de la persona. Una vez que los líderes hayan logrado un alto nivel de madurez emocional estarán capacitados para implementarlo en la organización colaborando con los miembros de su equipo a ser más productivos en sus tareas.

Por tal motivo, se brindará un Postgrado de Coaching, PNL y Liderazgo de Equipos dictado por la Escuela de Negocios Europea de Barcelona. Debido al contexto



de pandemia es apropiado realizar una capacitación a distancia con un establecimiento reconocido que cuenta con un campus virtual de excelencia. El curso se abonará a una empresa de Barcelona con oficina en Argentina para disminuir el costo de manera considerable. (Ver anexo I)

Con la realización de este curso los líderes aprenderán las habilidades de comunicación necesarias para reaccionar adecuadamente ante todo tipo de situaciones que puedan presentarse en la empresa o en su entorno. Con su implementación se busca la transformación de los modelos de liderazgo hacia esquemas más ágiles y diversos en donde los managers sean los referentes de sus colaboradores para generar una comunicación continua, desplegar su máximo potencial y obtener altos niveles de rendimiento. El curso consta de 5 bloques: Gestión de personal y habilidades directivas, PNL, gestión de los recursos humanos, coaching y técnicas de negociación. (Ver anexo II)

#### *Recursos involucrados*

- ✓ Responsable de Recursos Humanos.
- ✓ Líderes de la organización.
- ✓ Dispositivos con conexión a internet.
- ✓ Acceso al campus virtual de ENEB y material de estudio.
- ✓ El costo del curso es de \$14.905 por persona. El total de la inversión para 15 personas (directores, gerentes, mandos medio) es \$223.575.

#### *Marco de tiempo*

La duración máxima del curso es de 6 meses desde agosto 2021, donde cada persona será responsable de dedicarle el tiempo necesario para finalizar la capacitación en ese periodo. Una vez concluido, desde Recursos Humanos se tendrá que realizar el seguimiento correspondiente para verificar de qué manera implementan los líderes las herramientas adquiridas en el curso.

#### *Elaborar plan de capacitación y desarrollo para empleados de alto potencial.*

La formación y desarrollo de los colaboradores no debería ser una tarea costosa. La clave es la actitud de los directores y el dialogo para comprender las expectativas y deseos de los empleados. La inversión en talento es una manera eficaz de

contribuir en la sustentabilidad de la empresa y además es una oportunidad para que los líderes contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas en la organización.

Se sugiere comenzar con los empleados de *alto potencial*, quienes tendrán un desarrollo más rápido y una mejora desde lo económico para la empresa. De esta manera se maximizará la rentabilidad de la significativa inversión que requiere formar a un futuro líder.

Como la empresa carece de un plan de desarrollo para sus colaboradores, se planificarán las siguientes etapas de forma coordinada para su correcta implementación:

#### Diagnostico:

- Realizar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la empresa según los objetivos planteados.
- Conocer las opiniones de las personas respecto a su formación. Para eso, se les brindara una encuesta. (Ver anexo III)
- Alinear los objetivos individuales con los organizacionales.

#### Diseño:

- Elaborar un programa para trabajar las necesidades diagnosticadas.
- Identificar a los empleados de *alto potencial*.
- Los líderes coach tendrán el rol de mentores.
- Utilizar Campus Lozada como plataforma de e-learning y Google Workspace para realizar capacitaciones virtuales.

#### Implementación:

- Mediante e-learning incorporar los conceptos de adaptación al cambio, innovación, liderazgo y capacidad analítica.
- Plantear objetivos *Smart* (especifico, medible, alcanzable, relevante, temporal) para poner en práctica dichas competencias.
- Los mentores acompañaran a los empleados durante el proceso.

#### Evaluación:

- Implementar los siguientes KPI (*Key Performance Indicator*):

- Satisfacción del personal respecto a la capacitación.
- Cumplimiento de las actividades proyectadas.
- Inversión en capacitación promedio por colaborador.
- Incluir los objetivos planteados en la evaluación de desempeño.
- Comparar situación actual con anterior.

#### *Recursos involucrados*

- ✓ Responsable de recursos humanos.
- ✓ Director, gerentes y mandos medio.
- ✓ Mentores internos.
- ✓ Empleados de alto potencial.
- ✓ Campus Lozada y Google Workspace.
- ✓ Dispositivos con conexión a internet.
- ✓ Encuesta para colaboradores.
- ✓ Honorario consultor externo \$ 90.000 por mes. Participación durante 3 meses distribuidos en cada una de las etapas propuestas. Inversión total: \$270.000.

#### *Marco de tiempo*

El plan de formación, con sus diferentes etapas, se desarrollará en un plazo de 10 meses para luego ser parte de un sistema de aprendizaje continuo que permita a las personas adaptarse a los cambios y lograr un crecimiento personal.

#### *Medición de la propuesta*

Es de vital importancia dimensionar el tiempo de implementación del plan y cuantificar el retorno de la inversión para verificar el beneficio que percibirá Lozada Viajes. Cabe destacar, que entendiendo la delicada situación que atraviesa la industria, se busca ser eficientes con los recursos que dispone la organización y optimizar la formación *Coaching* que aportara un cambio cultural para la empresa.

#### *Marco de tiempo para la implementación*

El plan tendrá una duración de 12 meses. Una vez finalizado el periodo propuesto se hará la evaluación correspondiente para continuarlo con los ajustes que se consideren necesarios.

**Figura 1**

*Cronograma para implementación de actividades*

TAREA	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN MESES											
	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
<b>Google Workspace - Canal de comunicación</b>												
Realizar chequeo de sistemas												
Elaborar instructivo												
Reunion Organizacional virtual												
Capacitaciones												
Implementacion												
Seguimiento y evaluacion												
<b>Capacitacion Coaching</b>												
Realizar convenio con Eneb												
Brindar accesos a los lideres												
Realizar curso												
<b>Plan de capacitacion y desarrollo</b>												
Diagnostico												
Diseño de plan de formacion												
Implementacion del plan												
Evaluacion												

*Evaluación del impacto de la implementación*

**Figura 2**

*Propuesta para calcular retorno de inversión*

RESULTADOS LOZADA VIAJES					
		2018	2020	2021	Propuesta 2022
Resultado Bruto Ventas	\$	81.542.559,64	\$ 35.631.489,20	\$ 66.238.938,42	\$ 68.226.106,57
Gastos fijos	\$	19.253.410,14	\$ 8.413.124,12	\$ 15.639.997,75	\$ 16.223.572,75
Administración	\$	7.669.955,43	\$ 3.351.525,08	\$ 6.230.485,13	\$ 6.230.485,13
Comercialización	\$	11.583.454,72	\$ 5.061.599,04	\$ 9.409.512,62	\$ 9.993.087,62
Resultado Actividad Principal	\$	62.289.149,49	\$ 27.218.365,07	\$ 50.598.940,67	\$ 52.002.533,83
Resultado Financiero	\$	39.496.697,42	\$ 17.258.792,88	\$ 32.084.095,96	\$ 32.084.095,96
Resultado NETO	\$	22.792.452,07	\$ 9.959.572,20	\$ 18.514.844,71	\$ 19.918.437,87
Otros Ingresos y Egresos	\$	885.858,05	\$ 387.091,62	\$ 719.603,32	\$ 719.603,32
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$	21.906.594,02	\$ 9.572.480,58	\$ 17.795.241,39	\$ 19.198.834,54
Impuesto a las Ganancias	\$	7.667.307,91	\$ 3.350.368,20	\$ 6.228.334,49	\$ 6.569.507,05
<b>Resultado Final</b>	<b>\$</b>	<b>14.239.286,11</b>	<b>\$ 6.222.112,37</b>	<b>\$ 11.566.906,90</b>	<b>\$ 12.629.327,49</b>

**Costo implementacion**

\$ 583.575,00

**Incremento final 9%**

\$ 1.062.420,59

**Figura 3**

*Detalle del costo para la implementación*

DETALLE COSTO IMPLEMENTACION			
CONCEPTO	DESCRIPCION	COSTO X MES/PERSONA	TOTAL
Honorario profesional de RRHH	Investigacion, planificacion, implementacion, seguimiento. Plazo: 4 meses (Se considera 1 mes xetapa)	\$ 90.000,00	\$ 360.000,00
Curso Coaching	Directores, gerentes y mandos medio (15 personas)	\$ 14.905,00	\$ 223.575,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 583.575,00</b>

Para evaluar el impacto de la implementación, se tomó como referencia el estado de los resultados financieros de Lozada Viajes en 2018 (Ver anexo IV) y se actualizó según los índices de inflación brindados por el INDEC realizando una proyección a diciembre de 2021. A su vez, se contempló la caída que ha tenido la industria en 2020 debido a la pandemia y la proyección para 2021 según datos de BSP (Bank Settlement Plan), sistema de facturación creado por IATA (International Air Transport Association. (Ver anexo V)

#### Figura 4

*Resultado final actualizado según índices INDEC y IATA*

Resultado Final 2018	\$ 14.239.286,11
Inflacion 2019 (53%)	\$ 21.786.107,75
Inflacion (+36%) y caída del turismo (-79%) 2020	\$ 6.222.112,37
Inflacion (+43) y recuperacion del turismo (30%) proyectado 2021	\$ 11.566.906,90
Resultado final propuesta	\$ 12.629.327,49

Se espera un rebote de la industria del turismo para 2021 debido al avance de la vacunación en todo el mundo. Por tal motivo, el objetivo planteado a mediano plazo para acompañar el crecimiento de la industria es reducir el costo asociado a las ventas y tener empleados más productivos para incrementar el margen de contribución por ventas. Esto impactara en un aumento del 9% en el resultado final de la organización.

Para conocer el retorno de la inversión (ROI) tomaremos el beneficio obtenido en la Figura 4 y el costo del plan de implementación expresado en la Figura 2.

#### *Calculo ROI*

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo} \times 100}{\text{Costo}} = \text{ROI}$$

$$\frac{\$1.062.420 - \$583.575 \times 100}{\$583.575} = 82.05 \text{ (82.05\%)}$$

El retorno de la inversión será de 82%, lo que significa que por cada \$1 invertido la empresa ganará \$8.20.

## Conclusión

Como cierre del presente reporte de caso, podemos concluir que Lozada Viajes carece de un canal online que facilite la interacción de sus colaboradores y permita compartir información relevante para el funcionamiento de la empresa. Debido a su estructura y a sus planes de lograr la omnicanalidad es de vital importancia utilizar una herramienta digital para lograr el involucramiento de todos los colaboradores.

A su vez ha postergado el desarrollo de sus empleados, cuestión que debe ser abordada para formar empleados competentes, comprometidos y motivados para conquistar la excelencia que se propone la empresa.

Para resolver esta situación se propuso implementar instrumentos que le sirvan a la organización para gestionar el cambio de una manera eficiente. En este contexto de virtualidad, se aprovecharán las tecnologías que ya estaban disponibles para fortalecer la comunicación interna. Mientras que el Coaching, cambiara la forma de gestión en la empresa colaborando con el desarrollo de sus equipos.

El aporte realizado en el presente reporte busca conformar equipos con adaptabilidad a los cambios, desarrollar una red de comunicación multidireccional y formar líderes que gestionen en contextos de incertidumbre para poder competir en una industria dinámica donde la pandemia ha modificado las necesidades de las personas.

Desde la visión de los recursos humanos, este momento de la industria puede ser una oportunidad para implementar los cambios íntegramente. Es necesario generar una cultura compartida, con valores adoptados por los empleados y la dirección, cuyas metas sean identificadas por todos los miembros de la empresa. Si la organización desarrolla una cultura basada en la cooperación podrá lograr el éxito continuado y estable.

### *Recomendaciones*

Debido a la crisis que atraviesa la industria del turismo, será complicado para la organización realizar grandes cambios o inversiones a corto plazo. El desafío que se le presenta es ser eficiente con los recursos que cuenta para incrementar los ingresos, pero a su vez creativos para mantener motivados a los empleados.

Para paliar los impactos negativos de esta situación se sugiere darle continuidad al plan propuesto, consolidando la comunicación interna y colaborando con el desarrollo de las personas. Si la empresa logra superar esta etapa, saldrá fortalecida para poder afrontar la apertura de la actividad con un equipo más productivo y comprometido con la organización.

Esperando la reactivación del turismo para 2022, se recomienda la contratación de un gerente de Recursos Humanos. Esta persona tendrá un rol preponderante en la estrategia del negocio aportando valor en temas sensibles. Será su responsabilidad conformar el departamento del área para incorporar diferentes prácticas o actividades que permitan elaborar la propuesta de valor para el empleado (en inglés EVP, Employee Value Proposition).

La EVP es la suma de todo lo que la gente experimenta y recibe cuando es parte de una compañía. Está compuesta por cinco elementos: organización, personal, trabajo, oportunidad y recompensas. Con la propuesta de mejora ya se han puesto en marcha algunas actividades que responden a estos elementos. Por ejemplo: Comunicación y liderazgo (personal), desarrollo (oportunidad).

Si bien todos sus componentes son relevantes para consolidar la propuesta de valor, se considera apropiado trabajar sobre *recompensas*, ya que los empleados necesitarían tener diferentes incentivos luego de 2 años complicados para la industria.

Compensar equitativamente a los empleados, teniendo en cuenta las restricciones del negocio, es uno de los desafíos más importantes de la empresa y del área de gestión de personas.

Este será el primer paso para darle forma a la propuesta de valor para el empleado. Luego se deberá continuar con el resto de los componentes, ya que algunas personas se unen a la empresa por las recompensas, pero luego se quedan o la abandonan por las oportunidades.

El gran desafío será conservar la coherencia entre todas las áreas, respetando los valores institucionales para lograr ser una organización sustentable.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.
- Álvarez-Nobel, A., Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.
- Bock, L. (2015). La nueva fórmula del trabajo, Buenos Aires, AR: Conecta
- Boletín Oficial de la República Argentina, 2019. *Impuesto para una Argentina inclusiva*.  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/225912/20200227>
- Boletín Oficial de la República Argentina, 2020. *Resolución general 4815*.  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235038/20200916>
- Brandolini, A., Gonzalez Frigoli, M. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires, AR: DIRCOM
- Calandriello, A. L. (2020). *Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Argentina. Recuperada de repositorio institucional Siglo 21.
- Canvas (2021) Reporte de caso Lozada Viajes. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- Capriotti, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada (1.a ed.). Barcelona, ES: Consejo Superior de Relaciones Públicas.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana
- Covey, S. (2007). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires, AR: Paidós.
- Dominici, M. A. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio. *Cuaderno, volumen 57*, 137-145. Doi: 10.18682/cdc.vi57.1463
- FAECYS (2020). Acuerdos de suspensión 223BIS. Recuperado de <http://www.faecys.org.ar/acuerdos-de-suspension-223bis/>



- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0*. Buenos Aires, AR: Edición Formanchuk & Asociados.
- INDEC (2021). Índice de precios al consumidor. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- INDEC (2021) Línea de pobreza. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Ley 27520. *Presupuestos mínimos de adaptación y mitigación al cambio climático global*. Buenos Aires, Argentina, 19 de diciembre de 2019.
- Ley 27555. *Régimen legal del contrato de teletrabajo*. Buenos Aires, Argentina, 1 de abril de 2021.
- Llobet, M. (09 de abril de 2021). Covid – 19: se desplomaron las agencias de viajes habilitadas. *La agencia de viajes*. Recuperado de <https://argentina.ladevi.info/agencias-viajes/covid-19-se-desplomaron-las-habilitadas-n29854>
- Ministerio de desarrollo productivo (2020). Programa de asistencia al trabajo y la producción. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/atp>
- Ministerio de salud (2020). Decreto de necesidad y urgencia 260/2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>
- Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social (2021). Programa de recuperación productiva II. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro2>
- Ministerio de turismo y deportes (2021). Información para las agencias de viajes y agencias de turismo estudiantil. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/informacion-para-las-agencias-de-viajes-y-agencias-de-turismo-estudiantil>
- Neller, S. (2016). *La comunicación interna. Caso Hewlett Packard Argentina* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Argentina. Recuperada de repositorio institucional Siglo 21.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Barcelona, ES: Pirámide.
- Whitmore, J. (2018). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires, AR: Paidós.

- Wolk, L. (2007). Coaching el arte de soplar brasas. Buenos Aires, AR: Gran Aldea.

## Anexos

### Anexo I – Valor curso de Coaching.




ATRÁPALO Actividades MÁS ▾

🔍
☎️ 0810 345 0014
EMPRESAS

Atrapalo.com.ar > Actividades > Buenos Aires Provincia > Buenos Aires > Cursos > Máster, Mba Y Posgrados > Postgrado Coaching, Pnl, Liderazgo De Equipos- Cert. Universitaria

### Postgrado Coaching, PNL, Liderazgo de Equipos- CERT. Universitaria

CURSOS ONLINE (BUENOS AIRES), Buenos Aires 📍 [Ver en mapa](#) ❤️

<span style="font-size: 0.7em;">📅</span> <b>Fechas del evento</b> del 8 jun. 2021 al 31-ene. 2022	<span style="font-size: 0.7em;">👤</span> <b>Edad mínima</b> 18	<span style="font-size: 0.7em;">🗣️</span> <b>Idioma</b> Español	<span style="color: red; font-weight: bold;">-95%</span> <b>\$ 14.931,20</b> <small>desde \$330.695,04</small>	<span style="background-color: red; color: white; padding: 5px 10px; font-weight: bold;">COMPRAR</span>
--	---	--	---	---

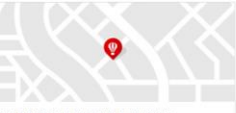
**¿Ya has disfrutado de ésta experiencia?**

🗣️ Comparte tu opinión con otros usuarios de Atrápalo

🔥 Opina
📷 Sube tu foto

**Descripción**

El Postgrado en Coaching, PNL y Liderazgo de equipos de ENEB - Escuela de Negocios Europea de Barcelona te prepara para aplicar todas las técnicas necesarias para desarrollar el coaching y las técnicas de PNL más avanzadas, adquiriendo la capacidad de ejercer como líder de equipos profesionales. A lo largo de la realización de este curso aprenderás las nociones y habilidades de comunicación necesarias para saber reaccionar adecuadamente ante todo tipo de situaciones que puedan presentarse en el mundo ejecutivo y empresarial.



CURSOS ONLINE (BUENOS AIRES)

*Anexo II – Programa del Curso de Coaching.*

## **PLAN DE ESTUDIOS**

El Posgrado en Coaching, PNL y Liderazgo de Equipos se compone del siguiente temario:

### **BLOQUE 1. GESTIÓN DE PERSONAL Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

Módulo 1. Equipos de trabajo: aspectos contextuales

Módulo 2. Dirigir/gestionar un equipo de trabajo

Módulo 3. Empowerment: conseguir lo mejor de tu equipo y colaboradores

Módulo 4. Dirigir tu equipo con eficacia: estrategias<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

Módulo 5. Estudio del caso

### **BLOQUE 2. PNL (PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA)**

Módulo 6. Introducción a la PNL

Módulo 7. Presuposiciones de la PNL, feedback y objetivos

Módulo 8. Sistemas representacionales, accesos oculares, empatía, rapport y claves sensoriales

Módulo 9. Metamodelo del lenguaje, calibración, estado asociado/disociado y anclajes

Módulo 10. Submodalidades, hipnosis e inteligencia emocional

Módulo 11. Resolución de conflictos, metáforas, modelo pops avanzado y las creencias

Módulo 12. Estudio del caso

### **BLOQUE 3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Módulo 13. La organización

Módulo 14. Dirección y gestión de recursos humanos. RRHH.

Módulo 15. Análisis y descripción de puestos de trabajo

Módulo 16. Reclutamiento y dirección de personal

Módulo 17. Formación

Módulo 18. Evaluación del rendimiento y retribuciones

Módulo 19. Estudio del caso

#### **BLOQUE 4. COACHING**

Módulo 20. Coaching: bases y fundamentos

Módulo 21. Tipos de coaching y coaching en las organizaciones

Módulo 22. Proceso de coaching y metodologías

Módulo 23. Marco teórico y otras herramientas para el coaching

Módulo 24. Estudio del caso

#### **BLOQUE 5. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**

Módulo 25. La negociación: Definición y características

Módulo 26. Estrategias y tipos principales de negociación

Módulo 27. Fases de la negociación

Módulo 28. Tácticas de negociación: De desarrollo y de presión

Módulo 29. Negociaciones internacionales

Módulo 30. Negociaciones colectivas: Definición y características

Módulo 31. Estudio del caso

Anexo III – Encuesta de capacitación y desarrollo de carrera.



Capacitación y desarrollo de carrera

1. Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi organización invierte en mi capacitación y educación.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.

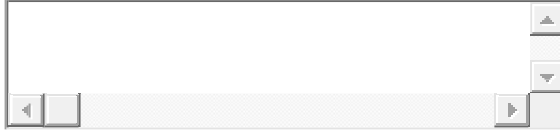
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Estoy satisfecho(a) con las oportunidades de desarrollo profesional que se me ofrecen.

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Mencione las competencias que le gustaría adquirir.



GRACIAS POR SU RESPUESTA

## Anexo IV – Resultado financiero Lozada Viajes.


**LOZADA VIAJES**  
**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**

<b>ACTIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
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
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>72.353.123,28</b>	<b>59.577.098,61</b>	<b>45.433.694,76</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
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
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839,32</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>

<b>PASIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	7	38.697.838,42	28.788.431,25	25.060.772,21
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	0,00	0,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	6.868,00	0,00	0,00
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>38.704.706,42</b>	<b>28.788.431,25</b>	<b>26.336.944,09</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	10	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	0,00	0,00
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>10.000.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>48.704.706,42</b>	<b>28.788.431,25</b>	<b>26.336.944,09</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>120.937.962,60</b>	<b>86.782.401,32</b>	<b>73.829.263,94</b>
---------------------	--	-----------------------	----------------------	----------------------

<b>PATRIMONIO NETO</b>	12	72.233.256,18	57.993.970,06	47.492.319,85
<b>PN + P</b>		<b>120.937.962,60</b>	<b>86.782.401,32</b>	<b>73.829.263,94</b>

0,00 0,00 0,00

**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Alojamiento		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>330.357.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>248.815.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>81.542.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
<b>Gastos</b>				
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
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>62.289.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>33.913.845,47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	VII	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	VI	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
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
<b>Resultado Final</b>		<b>14.239.286,11</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>11.992.319,85</b>



Anexo V – Tabla de ventas de vuelos según BSP.

Sum of TotalDocAmount_USD_5dtrate	Column Labels		
Row Labels	NO	YES	Grand Total
201901	\$ 207.423.068,98	\$ 40.363.153,55	\$ 247.786.222,53
201902	\$ 172.726.194,67	\$ 37.245.688,10	\$ 209.971.882,77
201903	\$ 184.903.533,06	\$ 37.276.159,97	\$ 222.179.693,03
201904	\$ 168.061.961,40	\$ 35.537.072,48	\$ 203.599.033,88
201905	\$ 209.089.541,30	\$ 39.639.920,07	\$ 248.729.461,37
201906	\$ 175.831.641,95	\$ 41.909.464,42	\$ 217.741.106,38
201907	\$ 186.267.016,62	\$ 48.247.591,58	\$ 234.514.608,21
201908	\$ 165.415.241,09	\$ 40.622.166,41	\$ 206.037.407,50
201909	\$ 146.116.288,74	\$ 40.914.267,61	\$ 187.030.556,35
201910	\$ 205.928.635,94	\$ 44.593.920,72	\$ 250.522.556,66
201911	\$ 194.692.870,66	\$ 48.708.799,98	\$ 243.401.670,64
201912	\$ 238.953.060,78	\$ 35.861.509,07	\$ 274.814.569,85
202001	\$ 106.343.848,44	\$ 37.277.044,47	\$ 143.620.892,91
202002	\$ 122.714.391,01	\$ 34.523.765,71	\$ 157.238.156,73
202003	\$ 34.735.333,31	\$ 15.516.971,68	\$ 50.252.304,99
202004	\$ (3.007.329,91)	\$ (343.367,55)	\$ (3.350.697,46)
202005	\$ 4.767.150,98	\$ 222.776,27	\$ 4.989.927,24
202006	\$ 11.169.334,13	\$ 469.481,74	\$ 11.638.815,87
202007	\$ 26.146.980,16	\$ 2.638.291,46	\$ 28.785.271,62
202008	\$ 20.089.191,89	\$ 1.103.481,17	\$ 21.192.673,06
202009	\$ 18.962.221,62	\$ 348.581,64	\$ 19.310.803,27
202010	\$ 27.067.197,30	\$ 3.047.366,71	\$ 30.114.564,01
202011	\$ 42.335.050,18	\$ 10.833.886,78	\$ 53.168.936,96
202012	\$ 37.612.638,53	\$ 13.357.462,02	\$ 50.970.100,55
202101	\$ 22.246.447,68	\$ 9.123.500,80	\$ 31.369.948,48
202102	\$ 22.170.727,75	\$ 9.830.074,47	\$ 32.000.802,22
202103	\$ 28.741.957,30	\$ 12.909.025,92	\$ 41.650.983,22
202104	\$ 26.048.793,92	\$ 4.691.856,40	\$ 30.740.650,32
<b>Grand Total</b>	<b>\$ 2.803.552.989,48</b>	<b>\$ 646.469.913,65</b>	<b>\$ 3.450.022.903,13</b>

