

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Plan de posicionamiento de marca empleadora para la gestión de calidad  
y control de los colaboradores Lozada Viajes, post pandemia”**

Autor: Macarena Ayelén Salomón

Legajo: VRHU1975

DNI: 32.165.523

Director de TFG: Natalia Gambino

## **Agradecimientos**

El presente trabajo si bien ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación personal, no hubiese sido posible, sin la cooperación de todas y cada una de las personas que me acompañaron en el recorrido. Muchos han sido un soporte fundamental en momentos de angustia y desesperación. Por tal motivo quiero expresar mi agradecimiento:

A mis padres y hermanas, por los consejos, valores, principios que me han inculcado; por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son los caminos para lograr el éxito.

A mis amigas, en especial a Josefina, por su contención, comprensión y estímulo para que me reciba.

A mi pareja, que estuvo para apoyarme en largas noches alentándome a seguir y nunca bajar los brazos.

A mis compañeros de trabajo, que estuvieron para suplantarme los días de exámenes. A mis jefes, que hicieron posible este camino hacia la profesionalización.

A mis compañeras y futuras colegas, que sin ellas todo hubiera sido más difícil.

Y un agradecimiento especial a Jonathan, personales del CAU de Salta Capital, por su paciencia, que durante estos cinco años fue capaz de empatizar con cada alumno, ayudando a destrabar temas administrativos y académicos, ocupándose de manera personalizada. Deseo le llegue mi reconocimiento.

## **Resumen**

La idea principal de este reporte de caso, de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21, fue diseñar un Plan de posicionamiento de marca empleadora, focalizado en las fases de gestión y control de calidad de sus colaboradores post pandemia, de la empresa Lozada Viajes.

Se realizó un análisis de situación para conocer el estado actual de la organización y se obtuvo un *diagnóstico*, cuya conclusión arribo a fortalecer el interior de la organización, y consolidar la marca empleadora. El *objetivo* es aumentar la atracción, motivación, fidelización y retención tanto de empleados actuales como potenciales colaboradores talentosos, obteniendo de esta manera un incremento del 15% en la rentabilidad de la empresa, en un periodo de 12 meses.

*Palabras claves:* posicionamiento y marca empleadora.

## **Abstract**

The main idea of this case report, from the Human Resources Management Degree at the Siglo 21 Business University, was to design an employer brand positioning Plan, focused on the management and quality control phases of its post-pandemic collaborators, of the company Lozada Viajes.

A situation analysis was carried out to know the current state of the organization and a diagnosis was obtained, the conclusion of which was to strengthen the interior of the organization, and consolidate the employer brand. The objective is to increase the attraction, motivation, loyalty and retention of both current employees and potential talented collaborators, thus obtaining a 15% increase in the profitability of the company, in a period of 12 months.

*Keywords:* positioning and employer brand.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis de Situación</b> .....	4
<i>Análisis PEST</i> .....	6
<i>Análisis PORTER, las cinco fuerzas</i> .....	8
<i>Diagrama de las cinco fuerzas de PORTER</i> .....	9
<i>Análisis FODA</i> .....	10
<b>Marco Teórico</b> .....	12
<i>Plan de posicionamiento para la marca empleadora.</i> .....	12
<i>Gestión de Calidad y Control.</i> .....	13
<i>Herramientas de RRHH, para formar y potenciar empleados</i> .....	13
<i>Pandemia COVID-19</i> .....	14
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	15
<b>Plan de implementación</b> .....	16
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivo específico</i> .....	16
<i>Alcance</i> .....	16
<i>Acciones</i> .....	17
<i>Recursos</i> .....	20
<i>Marco de Tiempo para la Implementación</i> .....	21
<i>Evaluación del Impacto de la Implementación</i> .....	22
<b>Conclusión</b> .....	24
<i>Recomendaciones</i> .....	24
<b>Bibliografía</b> .....	25
<b>Anexos</b>	
<i>Anexo 1: Presupuesto</i>	
<i>Anexo 2: Detalle Acciones específicas por Propuesta de Implementación</i>	
<i>Anexo 3: Manual de Funciones de Puestos de Trabajo</i>	
<i>Anexo 4: Modelo de Evaluación por Competencias y KPI</i>	

## Introducción

Lozada Viajes, es la red de agencias de viajes más grande del país, con 80 puntos de venta en 11 provincias y 30 años de trayectoria, sus orígenes se remontan al año 1987, cuando Cecilia Trigo de Lozada junto con su marido Facundo Lozada abren la primera sucursal. En 1990, se incorporan a la empresa familiar los tres hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. Produciéndose una expansión en la cartera de productos, además de los viajes vacacionales, se comenzaron a ofrecer viajes de negocios a las empresas radicadas en Córdoba.

En el año 2004, se produce la apertura de las tres primeras sucursales, dos de ellas ubicadas en Córdoba y la tercera en el microcentro de la provincia de Buenos Aires. En 2009, Visa les brinda la posibilidad de financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing. Durante el año 2011 el operador mayorista OLA se convierte en el principal proveedor de la organización. Finalmente, en el año 2014, Juan Cruz Lozada asume como presidente, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial.

En la actualidad, Lozada Viajes cuenta con tres unidades de negocios. La primera, su red de franquicias distribuida a lo largo de todo el país, bajo la gestión de la casa central ubicada en la ciudad de Córdoba, que brinda los servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos. Cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como, por ejemplo, la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas. Y de necesitar soporte de casa central la misma se efectúa de manera inmediata. La segunda, venta online que surge con el objetivo de lograr la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal que se interrelacionen para que un cliente que inicio una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra, y así acercarse a las nuevas generaciones. Por último, el tour operador, donde se firmaron contratos con distintas cadenas hoteleras, navieras y aerolíneas comerciales con el fin de lograr una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia.

Lozada Viajes, le otorga gran valor a su capital humano, prioriza su bienestar y desarrollo, pero por el momento no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, aunque sí posee un sistema de comisiones e incentivos para su cliente interno. El proceso de reclutamiento de la empresa se hace principalmente a través de referidos del rubro.

Los principales requerimientos para su público interno se pueden dividir en, conocimiento técnico en turismo; experiencia en venta; y viajes realizados.

Las entrevistas laborales son realizadas generalmente por el encargado del área de la vacante, aunque puede solicitar apoyo al área de recursos humanos tanto para la entrevista laboral como para completar el proceso de reclutamiento e inducción.

Dentro del funcionamiento de la empresa se destacan problemáticas, dando relevancia a la ausencia del área de Recursos Humanos, y considerando que los colaboradores son los elementos principales de la empresa Lozada Viajes, en donde un adecuado plan de posicionamiento, para la gestión de calidad y control de los mismos, sería clave para el éxito empresarial. En consecuencia de la problemática anterior, no podemos dejar de mencionar la crisis económica, recesiones financieras locales y la inesperada situación de emergencia sanitaria COVID-19, las cuales han modificado los procesos de la organización. La empresa posee buena relación con sus colaboradores, sin embargo esto no significa que se cumpla con el esquema organizacional de comunicación, calidad y control, ya que es de suma importancia para la cultura, y la misma atraviesa a todas las áreas de la empresa de viajes. Respecto a las problemáticas anteriores, se detallan antecedentes relacionados a los temas particulares de cada una.

Errante (2018) en la investigación de título “Modelo de gestión de calidad total dirigido a Pymes de automatización industrial en Buenos Aires”, de la Universidad Católica Argentina, cuyo objetivo fue desarrollar un modelo de gestión de calidad total dirigido a las Pymes de automatización industrial en Argentina, el tipo de investigación fue descriptiva y proyectiva, llegó a los siguientes resultados y conclusiones: Los resultados obtenidos determinaron la necesidad de implementar modelos de gestión que sirvan de pilar para que este tipo de empresas asuman la gestión de la calidad total, lo que implica la planificación, el diseño, el desarrollo de productos y servicios, y la gestión de talento humano para la calidad.

Tomando en consideración a Mignani, Patricia (2019) en su Tesis sobre Reporte de Caso elaborado en Córdoba, Argentina, arriba a la conclusión de que una organización, para poder construir, afianzar y contribuir positivamente a su marca, ésta debe poseer una estrategia organizacional clara y precisa, que le permita alcanzar su visión. Por otro lado, debe identificar y generar valor para su público objetivo, el cual posee interés y se ve afectado por las acciones emprendidas por la empresa. Por último, la misma debe ser capaz de generar un compromiso para con su actividad y trabajo cotidiano.

También se toma como valiosa la perspectiva de Tabera Sangoy Rodrigo Agustín (2019) en su trabajo final de grado para la Universidad Siglo 21, Argentina, titulado como “Lozada Viajes, adaptándose al futuro”. En su estudio expone:

Con el análisis de este caso, se pretende establecer algunos lineamientos que permitan facilitar la adaptación a las nuevas tecnologías, herramientas y por sobre todas las cosas lograr el crecimiento sostenido de la organización. (p.8)

Por último, como refiere Randstad, una empresa multinacional que brinda servicios de Capital Humano, realiza anualmente un estudio cuantitativo descriptivo sobre el atractivo de las compañías como marca empleadora, denominado Employer Brand Research. En la edición 2019 de Argentina, el mismo reveló que:

Trabajo flexible, salario y beneficios, cultura organizacional, desarrollo profesional, ambiente laboral, work & life balance y otras tantas variables conforman los factores más importantes que los trabajadores tienen en mente a la hora de evaluar un empleador, y aunque para la mirada tradicional aún suene raro, de eso se trata, los candidatos sin duda hoy están evaluando exhaustivamente a las empresas al momento de elegir donde trabajar. (Andrea Ávila, 2019, parr. 11).

En relevancia del caso, se analiza que el plan de posicionamiento es clave para la empresa, que forma parte de la cultura de esta. Es así que mediante la gestión de control y calidad, se puede transmitir correctamente a los colaboradores, los objetivos y valores estratégicos a los que se enfrenta la marca empleadora, lo cual creara sentido de pertenencia a todos los miembros de Lozada Viaje, y los ayudara post pandemia.

El plan de posicionamiento de marca empleadora que la empresa Lozada Viaje viene implementando no contiene una gestión estructurada de control y calidad; no es sólida, dinámica ni precisa; los líderes de la empresa y los profesionales del área de recursos humanos no tienen fijada dentro de su planificación la periodicidad de medición lo que resulta aún más complejo en tiempos de crisis, no permitiendo que cada colaborador logre los objetivos sintiéndose acompañado y guiado, y dificulta mantener un clima laboral pleno.

## Análisis de Situación

Lozada Viajes es una empresa que busca sobrevivir a la circunstancia que vive la humanidad, motivada por la aparición de la COVID-19 que ha impulsado en las organizaciones que hacen parte del mercado global al aceleramiento de los procesos de toma de decisiones en diversas dimensiones del negocio. A la par de estas decisiones, se evidencian rápidos cambios en los hábitos de consumo de los clientes; entre lo más destacado se aprecia como el estatus y materialismo como impulsores de decisiones de compra están siendo desplazados por una perspectiva funcional que persigue garantizar la continuidad y disponibilidad de los productos en los hogares, mientras se logra un punto de equilibrio o es superada la crisis (López, 2020).

El panorama descrito ratifica la importancia de las actuaciones de las organizaciones en torno a sus colaboradores y su impacto en la construcción de la reputación de marca. En tanto, desde la disciplina del mercadeo ha sido oportuno el estudio de las interacciones de los colaboradores desde una perspectiva amplia, emergiendo así en la literatura, la consideración del marketing interno o endomarketing (García, Prieto, García y Palacios, 2017).

Lozada Viajes actualmente presenta una organización que se divide en las siguientes áreas: recepción, comercial, calidad y desarrollo, marketing y comunicación, y administración.

A su vez existe un área dedicada a la gestión de sus productos propios. Cuenta con la asesoría externa de un estudio contable, un estudio jurídico y legal, y una empresa dedicada a los sistemas tecnológicos e informáticos. Posee dos grupos bien definidos de consumidores. Las franquicias que consumen la marca, y los individuos que consumen la experiencia.

La empresa respeta oportunamente las leyes en los lugares donde operan y las normativas que regulan el horario de trabajo, la remuneración y los convenios colectivos. Se encuentra comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas con todos los colaboradores, ya sean internos o externos (fundadas en la integridad y beneficio mutuo), reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros.

Dentro de sus políticas se encuentra la política de calidad y gestión de Recursos Humanos, al respecto Lozada Viajes pretende garantizar que los viajeros reciban la mejor atención, que las franquicias tengan la previsibilidad necesaria para realizar una gestión orgánica, consciente e integrada y que los proveedores tengan un encuentro entre empresarios del sector y los viajeros, facilitador de encuentro entre la demanda y oferta por un equipo conocedor del mundo de los viajes.

Es por esto por lo que la cultura empresarial demuestra potencial ya que en el año 2015 implemento las normas internacionales ISO 9001, para mejorar los procesos internos, entre ellos, la gestión de riesgo; acciones inmediatas, correctivas y preventivas de los resultados o productos no conformes.

Si bien dicha implementación permitió iniciar una transformación, Lozada Viajes continua con deficiencia en los procesos de trabajo, entre ellos, la relación de franquiciantes y franquiciado, falta de creatividad e innovación, falta de digitalización de los procesos operativos y bajo desempeño del tour operador.

En lo que respecta al control interno, la organización cuenta con cuestionarios, que permiten de forma precaria y manual, verificar el correcto funcionamiento de las distintas áreas, detallan como debe proceder cada colaborador ante las siguientes situaciones:

1. Compra y venta
2. Pagos y cobranza
3. Política de inventario y compras
4. Políticas contables

Cabe destacar que estos cuestionarios carecen de estructura, tampoco se encuentra establecida una periodicidad de control, es decir, los riesgos que pueden surgir ante la ineficiencia en estos procesos no se encuentran identificados, lo que no permite conocer los sucesos que se pueden producir en la organización y las consecuencias que puedan tener sobre los objetivos de la empresa.

De acuerdo con el ámbito del aprendizaje, cuenta con un campus virtual con contenido diverso, pero no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, ni cuenta con material actualizado sobre las medidas socio sanitarias propias del contexto, para ello necesita contar con información y datos por lo que diseñara un sistema de gestión de calidad.

A su vez no cuenta con un sistema de medición de desempeño por competencias, o “indicadores claves de desempeño”, KPIs (por sus siglas en inglés) que son todas las variables, factores y unidades de medida para generar una estrategia de marketing interno.

La organización al no tener un plan de medición del desempeño estructurado no puede ejecutar un plan de posicionamiento de marca empleadora de manera adecuada, dado de que es un paso fundamental para poder desarrollar políticas que permitan desarrollar talento humano.

La revisión planteada se orienta a analizar como Lozada Viajes, en circunstancias como las actuales, enfrentan retos de gran calado para poder garantizar (con menos recursos) la participación y, en muchos casos, la permanencia en el mercado mientras logra potenciar el accionar del talento humano disponible.

A continuación, desarrollaremos el contexto organizacional de la empresa, analizando el contexto macro y micro de esta. Se utilizará la herramienta PEST, para describir la situación actual macroentorno, luego la herramienta de las cinco fuerzas de PORTER y para el análisis del microentorno MATRIZ FODA.

### *Análisis PEST*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año.

*Contexto Político:* Según un nuevo estudio (*Política y economía argentina - Santandertrade.com*, 2021) El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. Aunque la popularidad del presidente decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica —como el aumento de los índices de pobreza—, sus índices de aprobación siguen siendo elevados, en torno a 69%.

*Contexto Económico:* Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por este contexto. Sin embargo, se prevé que la segunda mayor economía de Sudamérica se recupere en los años siguientes. En su más reciente Informe sobre las Inversiones en el Mundo, el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento del PIB de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 y 2,7% en 2022 (con una diferencia de -0,4% y +0,2%, respectivamente, en comparación con las proyecciones de la OMC de octubre de 2020).

El gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica incluyendo mayor gasto en salud; soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades afectadas.

En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza. En 2020, estas industrias estuvieron entre los sectores que se vieron más afectados por la pandemia.

*Contexto social:* Según un nuevo estudio (*Política y economía argentina - Santandertrade.com, 2021*) uno de los sectores más perjudicados por la crisis ha sido el turismo, debido a que las medidas adoptadas han implicado la paralización completa de la actividad (Singerman y Makon, 2021). Los resultados de los estudios sobre consumo y turismo Post Coronavirus demuestran que cerca de la mitad de los encuestados sufrieron una caída de sus ingresos económicos durante la cuarentena, con un 49,8% de casos en el relevamiento realizado en abril, y un 55,0% en el mes de mayo. En el relevamiento realizado durante el mes de agosto, un 54,6% afirmó haber disminuido su nivel de ingresos, consolidando los datos de los relevamientos anteriores.

Este efecto se debió principalmente a la paralización total de muchas actividades, denominadas “no esenciales”, las cuales derivaron en reducciones salariales, suspensiones o despidos de los trabajadores ante el eventual cierre de comercios y emprendimientos.

*Contexto Tecnológico:* En el estudio de Krawicki (2021) la pandemia ha acelerado la transformación y digitalización del área de Recursos Humanos de las empresas. Según un estudio de Gartner, el 88% de las empresas en el mundo solicitaron a sus empleados que trabajaran desde casa, lo que ha requerido una intensa labor de adaptación al nuevo contexto. Debido a esta coyuntura, la innovación y la tecnología han asumido un papel clave en el área de Recursos Humanos, con la irrupción de nuevas herramientas como Nawaiam, una plataforma de gamificación que utiliza la inteligencia artificial y la ciencia de datos para optimizar tanto el proceso de selección y contratación como la detección y evaluación de las habilidades del equipo humano.

### *Análisis PORTER, las cinco fuerzas*

*Poder de negociación con los clientes:* La oferta de agencias de turismo en Córdoba es amplia y variada, Lozada Viajes posee dos grupos bien diferentes de clientes o consumidores; por un lado, se encuentran las franquicias que consumen la marca, por el otro se encuentran los viajeros, que consumen la experiencia de viajes.

*Poder de negociación con los proveedores:* En dicha industria existen dos tipos de proveedores, uno de los tipos de proveedores, ofrecen complementos para los paquetes turísticos, tales como traslados, hotelería y excursiones. Por otra parte, existen aquellos proveedores que brindan los servicios mayoristas, y poseen paquetes aéreos, manejan distintas opciones de aerolíneas, entre otras. En ambos aspectos el poder de negociación para con los mismos por parte de las empresas, es muy bajo, debido que existen numerosas empresas demandante de sus servicios donde la empresa proveedora podrá optar por uno u otra.

Entre los principales proveedores de dicha industria turística, se puede nombrar; 1) Mayorista de viajes OLA; 2) Aerolíneas comerciales y low-cost como LAN, Aerolíneas Argentinas, Gol, Avianca, Flybondi, JetSmart entre otras; 3) Cadena de Hoteles, y Hoteles de una a cinco estrellas.

*Amenaza de nuevos competidores entrantes:* Todas las empresas que compiten en este rubro están consolidadas en el sistema. Además, se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida, por lo que denota que la barrera de entrada de nuevos competidores es alta.

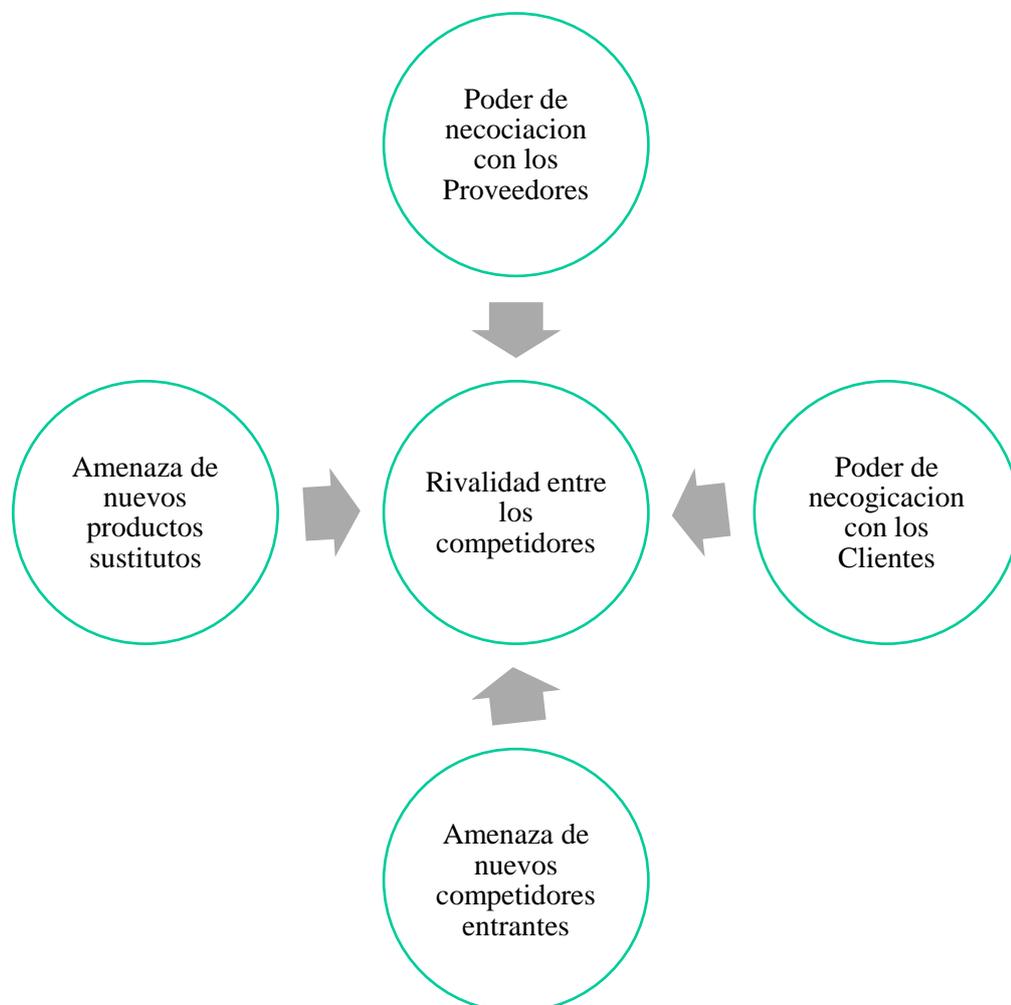
Se requiere de una alta inversión monetaria para encarar un servicio turístico, y los clientes prefieren y eligen la marca por sobre organizaciones que no conocen su reputación o son nuevas en el mercado.

*Amenaza de nuevos productos sustitutos:* Cuando hablamos de productos sustitutos en este rubro, hacemos referencia a los servicios que ofrecen las empresas de viajes que el cliente puede contratarlo paralelamente por otro medio u organización. Existe parte de la clientela que prefiere armar su paquete de viaje de una manera más personalizada buscando la mejor oferta para cada servicio que desee contratar. Por otro lado, están los clientes que optan por contratar un pack integrado que posea todos los servicios incluidos. Esto brinda más comodidad y seguridad a la hora de elegir viajar.

*Rivalidad entre los competidores;* Analizando el mercado actual de competidores y principales oferentes del servicio de turismo, la rivalidad entre compañías es alta, debido a que las empresas del sector de dicho mercado ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes o posibles clientes, haciendo una rivalidad aguda entre las oferentes, donde la diferencia se ubicara en las estrategias que utilice cada empresa para diferenciarse de la competencia y así captar mayor cantidad de consumidores. Los competidores de dicha industria son los siguientes; I. Despegar II. Al mundo III. OLA/Transatlántica IV. TDH V. Booking VI. Grupo GEA VII. TripAdvisor VIII. Agencias de viajes de diferentes aerolíneas.

Tabla 1

*Diagrama de las cinco fuerzas de PORTER*



*Nota:* Cuadro elaboración propia, (2021)

### Análisis FODA

Este análisis FODA es una valiosa herramienta, para diseñar un plan de posicionamiento de marca empleadora de Lozada Viajes; dado que contiene la evaluación de los puntos fuertes y débiles, con la finalidad de contar con un diagnóstico de las condiciones de operación.

Tabla 2

*Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas*

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p><b>F1.</b> Contratos con cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, y diversas aerolíneas comerciales.</p> <p><b>F2.</b> En su red de franquicias tiene solidez por su respaldo y trayectoria.</p> <p><b>F3.</b> Flujo de comunicación interna</p> <p><b>F4.</b> Equipo Humano.</p>	<p><b>D1.</b> Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información online.</p> <p><b>D2.</b> Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.</p> <p><b>D3.</b> La gestión de recursos humanos no es tomada como una actividad primaria.</p> <p><b>D4.</b> Falta de medios de financiamiento para los viajeros.</p>	<p><b>O1.</b> Desarrollar un plan de posicionamiento de marca empleadora, orientada a la fase 3 y 4, del control y gestión de calidad, para que los colaboradores se identifiquen y hagan propia la empresa.</p> <p><b>O2.</b> Incorporar herramientas digitales.</p>	<p><b>A1.</b> Contexto de pandemia COVID 19, la restricción de movilidad de las personas conlleva a la paralización de las ventas.</p> <p><b>A2.</b> Condiciones macroeconómicas del país</p> <p><b>A3.</b> Política cambiaria.</p> <p><b>A4.</b> Crecimiento de la competencia nacional e internacional.</p> <p><b>A5.</b> La empresa no tiene un plan de posicionamiento.</p>

*Nota:* Cuadro elaboración propia, (2021)

Las propuestas de mejora se orientarán a disminuir las debilidades, a mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades para poder aumentar la competitividad de la organización.

La organización como marca empleadora, presenta ciertas debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas si se trabaja en ello.

La clave está en conocer, al conjunto de empleados, colaboradores de la empresa, creando un proceso de control y gestión de calidad que se ocupe de formar, potenciar, y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos, post pandemia.

También una comunicación efectiva capaz de transmitir la cultura y los valores organizacionales potenciando la gestión de clima laboral.

Al gestionar de manera efectiva su marca empleadora Lozada Viajes podrá lograr beneficios bastantes interesantes tales como la reducción en costes de nómina, disminución de la rotación y aumento en la motivación y compromiso de los colaboradores.

Tener en claro la situación actual de la empresa y el contexto en el que se desenvuelve permitirá entender las necesidades y expectativas de cada colaborador como si fueran los clientes, uno de los principales factores de atracción y retención de talentos es la oportunidad de crecimiento profesional, y eso solo puede lograrse con un plan claro de control y gestión de calidad, ya que permitirá definir perfiles.

Al finalizar el análisis de la situación, se puede observar que la empresa no cuenta con un plan de posicionamiento, para la gestión de calidad y control de los colaboradores de la marca empleadora Lozada Viajes, post pandemia.

## Marco Teórico

Los conceptos teóricos que se abordan en este apartado son, el plan de posicionamiento para la marca empleadora, la gestión de calidad y control de la organización, las herramientas de RRHH para formar y potenciar empleados, y el contexto de pandemia COVID-19.

### *Plan de posicionamiento para la marca empleadora.*

Con certeza en algún momento hemos oído hablar de la importancia de gozar de una reputación corporativa respetable, sin embargo, la imagen que se anhela proyectar debe ser canalizada hacia un público objetivo, el mismo que incluya a sus colaboradores y futuros nuevos empleados. Bajo este contexto, surge la necesidad de dialogar sobre el Employer Branding. A continuación, buscaremos explicar qué es la marca empleadora y la importancia que tiene para el actual mercado laboral:

El significado del employer branding es el de marca empleadora, una traducción literal que a grandes rasgos no tiene mayor relevancia, ya que todas las empresas son su propia marca y todas ellas ofrecen trabajo a un mayor o menor número de personas. Por ello, profundizando algo más, actualmente este concepto es entendido como una marca empleadora ejemplar, es decir, se construye en torno a la empresa una imagen de sí misma que resulte atractiva tanto a nivel interno como externo cuya finalidad es atraer, motivar y retener el talento, considerando este el activo más importante de una empresa (Pérez 2016, 5; énfasis añadido).

Es importante entender a qué hace referencia el concepto de marca empleadora o employer branding, y para qué se utiliza. Según Martin, Gollan y Grigg (2011) este refiere al conjunto de beneficios tanto funcionales, como económicos y psicológicos que son brindados por la empresa a sus colaboradores internos, los cuales se encuentran vinculados con la cultura empresarial. La consolidación de marca lleva a una empresa a ser reconocida por su público de interés (stakeholders), al brindar una experiencia laboral de alta calidad, otorgando una identidad corporativa que los empleados valoran.

Las diferentes fases de un plan de marca empleadora debidamente desarrollado detallaran fechas, procesos, recursos, presupuestos, retorno de inversión y todo aspecto que requiera la propuesta.

Referenciando al clima actual de la empresa y a la proyección que tendrá la propuesta. Dentro del plan tenemos seis fases de Employer Branding, en el estudio de caso solo nos enfocaremos en dos:

- Fase 3: Define indicadores claves KPI
- Fase 4: Crea un plan de análisis

### *Gestión de Calidad y Control*

En el estudio de López, F.J (2006) indica que un sistema de gestión de la organización, según normas ISO 9001:2015 elaborada por la organización internacional para la estandarización, determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales. (p.28)

Nancy Adriana Zapata Alba (2014) en su trabajo titulado: “diseño de estrategia de posicionamiento de la marca Testo de instrumentos de medición para el control y calidad en el sector de alimentos de la empresa MN Technologies S.A.”, una investigación descriptiva de una empresa en la ciudad de Bogotá. El propósito del trabajo pretende indagar en los clientes potenciales de la marca Testo la percepción que tienen con respecto a la calidad de los equipos, las variables físicas que miden a través de estos equipos o los de la competencia y determinar en qué fase o fases de la cadena de producción miden las variables físicas. Se plantea una estrategia de posicionamiento para los instrumentos de medición, en el sector alimentos de la ciudad, la cual será una herramienta fundamental, para lograr la exclusividad de dicha marca.

### *Herramientas de RRHH, para formar y potenciar empleados*

**1. Intranet:** Con el fin de que los empleados que forman parte de la empresa puedan crear de una comunidad en línea. Esto mejorara, la comunicación interna y el feedback de las buenas prácticas de retención de clientes entre los distintos franquiciados.

**2. Medición del desempeño:** A través de los KPI y gestión por competencias. Aumentar la cantidad y calidad de la recolección de datos, para poder encuadrar a los colaboradores entre los que necesitan llegar a los estándares requeridos y aquellos que tienen potencial de crecimiento.

3. *Plan de crecimiento profesional:* Garantizar el aprendizaje continuo, actualizar los perfiles de cada área, encuadrándolos según habilidades y competencias, hacer una revisión de la estructura de la empresa, y construir un manual de puestos.

#### *Pandemia COVID-19*

La OMS (2019) informa que COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan.

La empresa ha sufrido grandes cambios, a raíz de la crisis económica, recesiones financieras locales y la inesperada situación de emergencia sanitaria.

En Argentina producto del COVID 19, el mercado turístico se encuentra restringido, el año 2020 fue récord en caída de visitantes a nivel mundial, la disminución en Argentina rondó en el 68%, lo cierto es que, solo en el turismo local, la actividad turística retrocedió 30 años.

El trabajo surgió a partir de la identificación del problema, que radica en los cambios que ha sufrido la empresa, a raíz de la crisis económica, recesiones financieras locales y la inesperada situación de emergencia sanitaria COVID-19.

La puesta en funcionamiento del plan de posicionamiento de la marca empleadora, y el desarrollo especialmente de las fases tres y cuatro que definirá los indicadores claves de KPI para ejecutar un sistema de control y gestión de calidad aplicando las herramientas de recursos humanos tales como la incorporación de una intranet para medir el desempeño y crear un plan de crecimiento profesional, generará un impacto en la motivación de los colaboradores, al brindarles pautas claras de los índices a evaluar, los diversos incentivos y oportunidades de crecimiento serán más transparentes. Aplicarse correctamente, alineará los objetivos y metas de la organización con los de sus colaboradores, aumentando el rendimiento y la productividad organizacional. Los beneficios de gestionar correctamente el Brand del empleador se relacionan con mejoras en los procesos de reclutamiento y selección, disminución de la rotación de personal y ausentismo, incremento del compromiso y competencia sana entre los colaboradores, entre otros.

Con todo lo investigado, se destaca que la Marca Empleadora necesita que sea abordada con un equipo multidisciplinario que abarque el departamento de recursos humano, el de comunicación, el de marketing y la suma de todas las partes del día a día que componen la empresa transmitiendo su cultura y valores.

## Diagnóstico y Discusión

Luego del análisis realizado, podemos establecer el problema central que posee la empresa Lozada Viajes: no tiene un plan de posicionamiento como marca empleadora, que aborde la gestión de calidad, y el desarrollo profesional de sus colaboradores.

El reclutamiento de los ingresantes es a través del programa de referidos; no cuenta con información sólida del índice de rotación del personal y franquiciados; y no existe la digitalización de los procesos de control y gestión de calidad.

Granados, Ávila y Vento (2017) con el objetivo de conocer los beneficios de la marca empleadora citan a Ambler y Barrow (1996), quienes indican que: “la marca empleadora ofrece tres tipos diferentes de beneficios a los empleados de una organización, los cuales son: funcionales, económicos y psicológicos”. (p. 25).

Los beneficios que ofrece la marca empleadora son expuestos de forma detallada a continuación: Beneficios funcionales: Se refiere a aquello que ofrece la marca empleadora de manera más tangible; es decir, lo que nos ofrece el puesto, como por ejemplo la carrera 24 profesional, el grado de desarrollo o la flexibilidad en funciones y proyectos. Entonces, este tipo de atributo está más ligado a la labor que se realiza en la empresa, es decir, al trabajo mismo. San Bernardino de Siena (c. 1420) Beneficios económicos: Se refiere a cómo será recompensado el empleado y qué debe esperar a cambio de su esfuerzo, como: el salario, comisiones, bonos y todo tipo de remuneración del esfuerzo que se realice. Beneficios psicológicos: Hace referencia a aspectos intangibles que ofrece la marca empleadora como: el orgullo de pertenencia del empleado en la organización, la sensación de participación en la misión de la empresa, la identificación con el proyecto o los estilos de relación. (Granados, Ávila, y Vento 2017, p. 26). Cada beneficio afianza el sentido de pertenencia y compromiso.

Construir a Lozada Viajes una marca empleadora fortalecerá el interior de la organización, y una vez que la marca se consolida en el cliente interno, extenderla hacia el exterior será una tarea mucho menos complicada. Cabe destacar que al hablar de una empresa, la misma busca maximizar los recursos para mejorar la rentabilidad, el objetivo económico de esta implementación pretende incrementar la ganancia neta del orden del 15%.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Ejecutar las fases tres y cuatro de la marca empleadora de Lozada Viajes, es decir, desarrollar un plan de control y gestión de calidad para aumentar la atracción, motivación, fidelización y retención tanto de empleados actuales como potenciales colaboradores talentosos, obteniendo de esta manera un incremento del 15% en la rentabilidad de la empresa.

### *Objetivo específico*

- Desarrollar una Intranet, con el fin de que los colaboradores puedan crear una comunidad en línea, mejorar la comunicación y el feedback de las buenas prácticas de retención de clientes.
- Ejecutar la medición del desempeño a través de los KPI y gestión por competencias, aumentando la cantidad y calidad de la recolección de datos, para poder encuadrar a los colaboradores según su potencial de crecimiento.
- Diseñar un plan de crecimiento profesional, buscando garantizar el aprendizaje, actualizando los perfiles de cada área, según habilidades y competencias, construyendo un manual de puestos.

### *Alcance*

- Esta propuesta tendrá un *alcance temporal* con un horizonte de 12 meses, periodo comprendido entre enero 2022 y enero 2023.
- Un *alcance geográfico*, a nivel nacional, influyendo de manera íntegra tanto en casa central como las franquicias que dependen de Lozada Viaje.
- Mediante el *alcance de contenido*, la propuesta abarcará la aplicación de la herramienta planificación estratégica, definida en el marco teórico.

La presente propuesta busca incidir en la organización como una unidad compleja e integrada. Si bien los planes de acción detallados en el próximo inciso se refieren a acciones llevadas a cabo en departamentos específicos bajo una consultoría específica de RRHH, no hay que olvidar que la organización es una unidad interrelacionada que opera mediante el esfuerzo mancomunado de sus componentes que persiguen los objetivos en común.

Cabe destacar que el contexto actual de pandemia no repercute en la implementación, si bien fue el disparador para impulsar este plan, el mismo se ejecutara en el periodo establecido en el alcance temporal.

### *Acciones*

#### *Desarrollo de una Intranet*

Implementar desde cero una intranet propia en un plazo máximo de 8 meses (arrancando en enero 2022 y finalizando en agosto 2022) a través de un programador y analista en sistema. El paso a paso se detallará en las siguientes acciones específicas:

1. Definir objetivo y funciones de la intranet: Una Intranet es una plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos.

Esta acción deberá cumplimentarse en un plazo de un mes (enero 2022).

2. Búsqueda de proveedor: La consultorio pondrá a disposición dos opciones, entre ellas; Google Sites y SAP.

Durante el desarrollo de la acción número uno se tendrá en cuenta esta búsqueda, es decir arrancara en enero y finalizara en dos meses, de enero a marzo 2022.

3. Desarrollo de intranet: Es esencial para que exista una Intranet contar con una red interna. Para ello, usualmente se requiere de un servidor e infraestructura de conexión entre las distintas terminales y el servidor.

El software es la aplicación por la cual los usuarios acceden a la Intranet y a los contenidos del servidor.

Esta acción es la más abarcativa, es decir, arrancara en enero y finalizara en marzo 2022 (tres meses).

4. Puesta en marcha de la plataforma (Piloto): Desde la consultoría, en trabajo coordinado con el área de marketing digital y RRHH de Lozada Viajes, se habilitará la misma a 30 colaboradores de distintas áreas, poniendo en marcha las funcionalidades fundamentales para que la empresa comience a tener experiencia con el trabajo colaborativo, y pueda probar la viabilidad de los diferentes objetivos planteados. Le ayudará también a definir nuevas funcionalidades y platear mejoras.

El mes de abril será la ejecución de esta prueba piloto, esperando terminar en mayo 2022, es decir, un mes.

5. Control del funcionamiento: Si el piloto fue exitoso, se habilitan los roles al resto de los miembros de la organización, forzando la navegabilidad en un 100%.

El equipo técnico del proveedor está a cargo de monitorear de cerca la plataforma. Una vez lanzada la nueva intranet en el mes de mayo 2022, se realizará este control online.

6. Mediciones de errores: El soporte técnico está a cargo de la consultora, desde el día uno de implementación el responsable de marketing digital de Lozada Viajes deberá levantar los errores y efectuar seguimiento de los incidentes.

Para llevar una trazabilidad de estos se ejecutarán tickets y el acuerdo de servicio determinará el plazo máximo de respuesta de los mismos. La revisión con el directorio de la empresa se ejecutará mensualmente.

7. Mejoras de la intranet: Transcurridos los primeros 6 meses de la implementación se ejecutará un comité donde se presentarán las próximas mejoras a ejecutar.

Costo: Recursos técnicos y soporte especializado \$ 236.353,35; honorarios profesionales \$ 160.069,30; y recursos material y servidor \$ 357.246,00. *Total:* \$753.668,65. Ya están aplicados los descuentos, que se pueden verificar en el presupuesto (Ver Presupuesto Anexo 1)

#### *Desarrollo Evaluación por Competencias y KPI*

Implementar un sistema de medición sistemático para calificar el rendimiento de los colaboradores según los objetivos de su puesto de trabajo, así como su productividad, grado de integración al equipo de trabajo y capacidad de crecimiento.

El plazo de ejecución de este desarrollo será de 12 meses (arrancando en enero 2022 y finalizando en enero 2023), en el que se pretende una mejora continua en el proceso, involucramiento de los mandos medios y seguimiento de toda el área de RRHH. Acciones Específicas:

8. Garantizar el diseño de objetivos y de su bajada a toda la organización. Esta acción se desarrollará en un plazo máximo de un mes (enero 2022)
9. Diseñar un modelo de competencias con KPI que apalanque el logro de los objetivos y en consecuencia de la estrategia (Ver Presupuesto Anexo III).

Es una de las acciones más importantes de este proceso, llevara un plazo de tres meses, arrancando en enero y terminando a fines de marzo 2022.

10. Capacitar a todos los involucrados en el modelo de evaluación, para que conozcan perfectamente cómo funciona y sea confiable.

Finalizada la etapa de diseño del modelo de competencia detallado en el punto anterior, inicia la etapa de formación en febrero, la misma constara de cinco meses, finalizando en junio 2022.

11. Realizar pruebas piloto, analizar cómo funciona, recopila las experiencias y hacer los ajustes necesarios antes de la salida en vivo a toda la organización.

Dichas pruebas se ejecutarán desde junio a agosto 2022, es decir dos meses.

12. Estandarizar el proceso, documentarlo para que sea sostenible y se pueda mejorar en el tiempo (Esta acción se llevara a cabo en dos meses, agosto y septiembre 2022).

Y presentar al equipo directivo de Lozada Viajes en enero 2023, abriendo la instancia de correcciones, para finalmente lanzar el año con este nuevo método de evaluación.

Costo: Rediseño manual de puestos \$ 76.000,00; medición de rotación de persona \$87.000,00; formación a los referentes de la tarea \$ 100.000,00 y seguimiento y consultoría permanente \$15.000,00. *Total:* \$278.000,00. Ya están aplicados los descuentos, que se pueden verificar en el presupuesto (Ver Presupuesto Anexo 1)

#### *Desarrollo de un Plan de crecimiento profesional*

Una vez ejecutada la táctica dos, realizar una revisión de los perfiles actuales de cada área, y encuadrarlos según habilidades y competencias en Junior, Senior y líder experto, se pretende la ejecución en 12 meses (arrancando en enero 2022 y finalizando en enero 2023), fijando objetivos en corto, mediano y largo plazo. Acciones Específicas:

13. Revisión de estructura de la empresa Lozada Viajes y redefinición de puestos, incluyendo la especialización de cada rol.
14. Construcción Manual de puestos (Ver Presupuesto Anexo 1): Describiendo funciones y procedimientos a través de un documento que orienta a los miembros de Lozada Viajes en la ejecución de su trabajo, instrumentando la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los jefes directos.

Las acciones trece y catorce se ejecutarán en paralelo durante tres meses (enero, febrero y marzo 2022).

15. Identificando los perfiles (Junior, Senior y líder experto): El mapeo de puestos es un proceso que consiste en el recojo y sistematización de la información de los puestos que pertenecen a la entidad.

Y efectuar un posterior análisis de la misma para identificar oportunidades de mejora en términos de puestos al interior de la organización, identificando el potencial de crecimiento y la profesionalización.

Esta acción es la más abarcativa, por lo que contara de seis meses, de enero a junio 2022.

- 16.** Desarrollo del plan profesional Interno: Una vez identificados los colaboradores con perfil de crecimiento (Líderes expertos), diseñar un proyecto destinado a la formación constante de los trabajadores.

De esta manera, los empleados serán capaces de desenvolverse eficientemente en un entorno de cambios constantes y sentir que Lozada Viaje los valora y quiere potenciar su desarrollo profesional. Este plan se ejecutará en tres meses, de junio a agosto 2022.

- 17.** Definir los objetivos y establecer metas para cada perfil: Redefiniendo la escala de incentivos acorde a la medición periódica diseñada en la táctica dos. Armar la escala y lograr la aprobación de la dirección de la empresa llevara dos meses (noviembre y diciembre 2022).

En el mes de enero 2023 será el lanzamiento.

Costo: Armado estructura de la evaluación \$ 276.000,00; formación a los referentes de la tarea \$ 78.000, 00; y seguimiento y consultoría permanente \$ 20.000,00. *Total:* \$374.000,00. Ya están aplicados los descuentos, que se pueden verificar en el presupuesto (Ver Presupuesto Anexo 1)

Cabe destacar que todas las acciones detalladas en las cuatro tácticas de esta propuesta de implementación estarán coordinadas por la consultora en sinergia con el área de RRHH.

### *Recursos*

Los recursos son claves para la ejecución del plan de implementación, la falta de algunos de ellos, o la asignación incorrecta de las personas a cargo de cada tarea será determinante para el éxito o fracaso, por lo que a continuación trazaremos los plazos, dividiéndolos en pasos identificables, donde cada paso se le asigna un miembro del equipo para completar en una línea de tiempo establecida.

A continuación se expondrán los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

### Tabla 2

#### *Recursos de la empresa Lozada Viaje*

Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos técnicos	Recursos Financieros
<b>RH 1.</b> Equipo directivo o gerencial de Lozada Viajes, y encargado de franquicias.	<b>RM 1.</b> Herramientas: Internet, wifi, computadoras, servidor que brinde soporte a la plataforma (TIC), hardware, laptops, notebooks, celulares, tablets, teléfonos, impresoras, escáner, pen drive, grabador de voz.	<b>RT 1.</b> Desarrollo de plataforma o intranet, y formación para su funcionamiento. <b>RT 2.</b> Capacitación para correcta aplicación del <b>RT 3.</b> Plan estratégico interno. <b>RT 4.</b> Efectiva comunicación Bilateral. <b>RT 5.</b> Mail, formato escrito, intranet, SurveyMonkey	<b>RF 1.</b> Desarrollo de una Intranet: \$753.668,65. <b>RF 2.</b> Desarrollo Evaluación por Competencias y KPI: \$278.000,00. <b>RF 3.</b> Desarrollo de un Plan de crecimiento profesional: \$374.000,00.
<b>RH 2.</b> Área encargada de RRHH. (idóneos en planeación)			
<b>RH 3.</b> Sector operativo y de mandos.			
<b>RH 4.</b> Área encargada de content mánager, especialistas en marketing digital y programadores web.			

*Nota:* Cuadro elaboración propia, (2021)

### *Marco de Tiempo para la Implementación*

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades. El detalle semanal de las tareas se detalla en el Anexo II, el mismo tiene como finalidad brindar un mayor seguimiento de cada actividad, esto permitirá detectar desvíos.

Dentro de los factores clave de éxito de la implementación podemos detallar; el compromiso real de la gerencia; poder contar con los recursos necesarios; contar con personal competente, capacitado, empoderado y comprometido; equipos de trabajo fuertes; estrecha coordinación y fluida comunicación; un cronograma realista; y por último un seguimiento estricto de cada tarea y actividad del personal.

Tabla 3

### Diagrama de Gantt

Propuesta y/o Implementación	Acciones	Responsable Control	Meses													
			Ene - 22	Feb - 22	Mar - 22	Abr - 22	May -22	Jun - 22	Jul - 22	Ago - 22	Sep - 22	Oct - 22	Nov - 22	Dic - 22	Ene - 23	
Desarrollo de una Intranet	1-2-3-4-5-6-7	Teresita Quiroga (Encargada implementaciones BackOffice)														
Desarrollo de un Plan Estratégico de Desarrollo Profesional Interno	8-9-10-11-12	Mercedes Borrás (Gestión de RRHH)														
Desarrollo Evaluación por Competencias y KPI	13-14-15-16-17	Amelia Ferrer (Directora Ejecutiva)														

*Nota:* Cuadro elaboración propia, (2021)

### Evaluación del Impacto de la Implementación

Para calcular el ROI o retorno sobre la inversión, se tomó el resultado neto según estado contable de la empresa al 31 de diciembre 2018 (Canvas 2019), actualizando dicho valor según índices de inflación de cada año. A su vez, la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 provocó importantes daños en el sector turismo, a punto tal que en el 2020 y primera mitad de 2021, la actividad del sector tuvo caída que ronda el 77% (datos según INDEC). Entonces, para el cálculo del ROI se tuvo en cuenta la inflación y también las importantes caídas en la actividad.

La inflación del año 2019 rondó el 53,8% y en el año 2020 en 36,1% (Según INDEC), ya en el año 2021 se utilizó el relevamiento de expectativas del Mercado (REM) por el que se prevé una inflación del 48,5% (*Economía- Infobae.com*, 2021). Y al año 2022 se utilizó como índice proyectado el propuesto por el Gobierno Nacional para el Presupuesto 2021, del 33%, estimamos que superada la emergencia sanitaria vigente, se producirá un boom de la demanda en turismo, en línea con las expectativas del sector; “*la gente estará deseosa de viajar*” (*Apertura del turismo - Elcronista.com*, 2021) y por eso la necesidad de concretar el proyecto de inversión propuesto, de modo de tener a los colaboradores capacitados y motivados.

Dicho proyecto de inversión significará un desembolso neto de \$ 1.500.969,00 (no contamos el IVA, dado que Lozada Viajes es responsable inscripto y podrá recuperar lo abonado por dicho impuesto a través del Crédito Fiscal). Como ya detallamos en el objetivo general de este proyecto de inversión, estimamos un incremento de la ganancia neta del orden del 15%. Se calculó el ROI (sus siglas en inglés “Return Of Investment”, es decir, el retorno de la inversión) como el cociente entre: (Incremento de la Ganancia Neta - inversión que implica el proyecto) / inversión a realizar, dando un 117% como retorno de la inversión.

En la siguiente tabla detallamos cada uno de los costos, explicando en la columna “comentario” cada uno de los cálculos realizados para obtener el resultado final.

Tabla 4

*Detalle ROI ajustado a la inflación*

AÑO	% de inflación	Inflación en \$	Resultado Neto Actualizado	Comentario
2018	n/a	n/a	\$ 22.792.452,00	Según estado contable Empresa Lozada Viajes
2019	53,8%	\$12.262.339,18	\$ 35.054.791,18	Al resultado neto año anterior se lo actualizo por la inflación anual
2020	36,1%	\$12.654.779,61	\$ 10.973.201,28	Al resultado neto año anterior se tuvo en cuenta la inflación anual y la caída en la actividad turismo del 77%
2021	48,5%	\$ 5.322.002,62	\$ 16.295.203,90	Al resultado neto año anterior se lo actualizo por la inflación anual proyectada según REM
2022	33,0%	\$ 5.377.417,29	\$ 21.672.621,19	Al resultado neto año anterior se lo actualizo por la inflación anual proyectada según Ley de Presupuesto Nacional
			<b>\$ 3.250.893,18</b>	<b>Incremento de la ganancia Neta del 15% por la inversión realizada</b>
			<b>\$ 24.923.514,37</b>	<b>Ganancia Neta con Proyecto de inversión (Crecimiento del 15%)</b>

<b>Inversión Plan de Implementacion (Sin IVA)</b>	\$ 1.500.969,00
---	-----------------

<b>ROI Formula</b>	$\frac{\text{Incremento Ganancia Neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	<b>ROI Calculo</b>	$\frac{(3.250.893 - 1.500.969)}{1.500.969}$	<b>ROI Resultado</b>	117%
--------------------	---	--------------------	---	----------------------	------

*Nota:* Cuadro elaboración propia, (2021)

El resultado obtenido (117%) significa que Lozada Viajes lograra un incremento de la utilidad de \$3.250.893,18 si ejecuta este proyecto de inversión, si lo vemos en términos relativos, equivale a \$270.907,76 mensual, es decir, que en un poco más de cinco meses la empresa recuperara el capital invertido; lo que significa que es una empresa eficiente y rentable.

## Conclusión

Luego de haber investigado y analizado a la organización Lozada Viajes en su totalidad y observar cómo se efectuaban las diversas operaciones y procesos, se pudo determinar que la misma carece de herramientas de control y gestión de calidad que permita desarrollar un plan de crecimiento profesional de sus colaboradores post pandemia.

Para la solución de dicha problemática, se propone la elaboración de un “Plan de posicionamiento de Marca Empleadora” con el cual se logra, a través de la implementación de las diferentes acciones propuestas y desarrolladas, estas le permitirán a la organización contar con un adecuado proceso interno logrando posicionarse a través del marketing interno, gestionando la calidad de manera sólida y sostenida que permita medir el desempeño y premiar aquellos colaboradores destacados.

Con el presente trabajo se pretende consolidar procesos que se traduzcan en crecimiento interno de la organización para poder crecer externamente; logrando mayor competitividad en el mercado laboral y su consolidación como marca.

### *Recomendaciones*

Luego de ejecutar el plan desarrollado en este reporte de caso se recomienda:

- ❖ En primer lugar, ejecutar el resto de las fases de marca empleadora.
- ❖ En segundo lugar, extender el estudio a todas las áreas y niveles de la empresa Lozada Viajes.
- ❖ En tercer lugar, rediseñar el protocolo de recursos humanos, post pandemia.
- ❖ En cuarto lugar, incorporar mediciones de clima laboral con control y análisis periódico, generando feedback permanente entre los franquiciados.
- ❖ Y por último, fomentar la autoevaluación de cada colaborador con ideas innovadoras y de fácil aplicación.

Las recomendaciones descriptas, son aquellas que no se han tocado en este reporte de caso pero desde el criterio profesional permite seguir desarrollando las demás fases de la marca empleadora, tales como; asignar los recursos adecuadamente desde la inducción y crear el target de candidatos; y seguimiento de tareas a través de un tablero de mando integral.

## Bibliografía

- Argentinos por la Educación. (2021, 8 abril). Presupuesto educativo 2021: más recursos para jardines de infantes, menos para universidades. <https://prensa.argentinosporlaeducacion.org/presupuesto-educativo-2021-mas-recursos-para-jardines-de-infantes-menos-para-universidades>
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2021, 25 marzo). INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- Krawicki, R. (2021, 13 enero). Las tendencias tecnológicas en el área de RRHH para 2021. ORH | Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-tendencias-tecnologicas-en-el-area-de-rrhh-para-2021.html>
- Lozada Viajes - Nosotros. (S. f.). Lozada Viajes. Recuperado 16 de mayo de 2021, de <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>
- AL Grupo Humano. ¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas. (2016). Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://algrupohumano.com/images/investigaciones/inv\\_abril16.pdf](http://algrupohumano.com/images/investigaciones/inv_abril16.pdf)
- Ávila, A. (2019). Estudio de marca empleadora: ¿dónde quieren trabajar los argentinos? Randstad. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/estudiode-marca-empleadora-donde-quieren-trabajar-los-argentinos/>
- Marco legal. (2021, 5 mayo). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/marcolegal>
- Organización Mundial del Turismo: El peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales. (2021, 28 enero). <https://www.unwto.org/>. <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- Política y economía argentina - Santandertrade.com. (2021, Abril). <https://santandertrade.com/es/portal/>. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva. CECSA.
- Principales sectores económicos. (2017). [Repartición de la actividad económica por sector]. World Bank. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

- Randstad Argentina. (2020, 8 septiembre). Randstad Argentina. <https://www.randstad.com.ar/>.  
[https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/3-claves-para-potenciar-el-employer-branding-post-coronavirus\\_500/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/3-claves-para-potenciar-el-employer-branding-post-coronavirus_500/)
- Sánchez Cabeza, A. (s. f.). IMPULSAMOS UN MUNDO DE AGENTES DE CAMBIO. Ashoka Argentina. Recuperado 15 de mayo de 2021, de [https://www.ashoka.org/es-ar/how-support-communities-india-covid-crisis-deepens?gclid=Cj0KCQjw4v2EBhCtARIsACan3nzg1xC6eZy5IpL46KYnyH1OdCHwBhYjxpzQfiCb1Ri8IkYUcAsNfzQaAjHAEALw\\_wcB](https://www.ashoka.org/es-ar/how-support-communities-india-covid-crisis-deepens?gclid=Cj0KCQjw4v2EBhCtARIsACan3nzg1xC6eZy5IpL46KYnyH1OdCHwBhYjxpzQfiCb1Ri8IkYUcAsNfzQaAjHAEALw_wcB)
- Silvente, M. (2017). Employer branding (2017.a ed.). Pontificia Icade.
- Singerman y Makon. (2021, Enero). Desafío del turismo en Argentina. Boom. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-11/Proposal-AM-Virtual-Corner\\_SINGERMAN-MAKoN.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-11/Proposal-AM-Virtual-Corner_SINGERMAN-MAKoN.pdf)
- Sush Devesa, M., Ramón Rodríguez, A., & Aranda Cuellar, P. (2020, 29 abril). Turismo en tiempos de COVID-19: De la masificación al distanciamiento social. The conversations. <https://theconversation.com/turismo-en-tiempos-de-covid-19-de-la-masificacion-al-distanciamiento-social-137567>
- LOPEZ C., Francisco José. ISO 9001 y la planificación de la calidad. Guía para la planificación de la calidad con orientación a la gestión por procesos. Bogotá: ICONTEC, 2006.
- Parmenter, David (3 de Abril de 2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (3ra edición). John Wiley & Sons. p. 99. ISBN 9781118925102.
- «LO QUE SE MIDE CON FRECUENCIA: MEJORA DEMASIADO». C&E. diciembre de 2016. Consultado el 1 de noviembre de 2017.
- Sebastián, Raquel Ayestarán, Celia Rangel, Ana (2012). Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor (1era edición). Madrid: ESIC, 2012. p. 345. ISBN 978-84-7356-867-8
- PEREZ GARCIA, Sara Employes Branding - una nueva estrategia diferenciadora (2017)

## Anexos

### Anexo I: Presupuesto

Tabla 5

#### Costos para la implementación

Datos Empresa:		Datos cliente:	
<b>Nombre:</b>	Macarena Salomón	<b>Nombre:</b>	Lozada Viajes
<b>Dirección:</b>	Rivadavia 1996 CP 4400	<b>Dirección:</b>	Av. Colon 556 CP 5000
<b>Teléfono:</b>	387-4840400	<b>Teléfono:</b>	351-4230903
Fecha presupuesto:	06-01-2022	Validez:	1 mes (Sujeto a modificaciones en recursos materiales)

DESCRIPCIÓN	PRECIO	% DTO.	PRECIO DTO.	TOTAL
<i>1. Desarrollo de la Intranet</i>				
Recursos Técnicos; Soporte Especializado	\$248.793,00	5%	\$236.353,35	\$ 236.353,35
Honorarios Profesionales	\$168.494,00	5%	\$160.069,30	\$ 160.069,30
Recursos Material; Servidor	\$357.246,00			\$ 357.246,00
<i>2. Desarrollo de un Plan Estratégico de Desarrollo Profesional Interno</i>				
Rediseño manual de puestos	\$ 76.000,00			\$ 76.000,00
Medición de Rotación de personal	\$ 87.000,00			\$ 87.000,00
Formación a los referentes de la tarea	\$100.000,00			\$ 100.000,00
Seguimiento y consultoría permanente	\$30.000,00	50%	\$15.000,00	\$ 15.000,00
<i>3. Desarrollo Evaluación por Competencias y KPI</i>				
Armado Estructura de la evaluación	\$276.000,00			\$ 276.000,00
Formación a los referentes de la tarea	\$ 78.000,00			\$ 78.000,00
Seguimiento y consultoría permanente	\$ 40.000,00	50%	\$20.000,00	\$ 20.000,00
			<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 1.500.969,00</b>
			<b>I.V.A.</b>	
			21%	\$ 199.890,49
			<b>%</b>	
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.700.859,49</b>

Nota: Cuadro elaboración propia, (2021)

Referencia contenido: Tendencias globales de RRHH, guía de ADECCO (2020)

### Anexo II: Detalle Acciones específicas por Propuesta de Implementación



*Diagrama de Gantt: Desarrollo de un Plan de crecimiento profesional*

Actividades	Meses	Ene - 22				Feb - 22				Mar - 22				Abr - 22				May - 22				Jun - 22				Jul - 22				Ago - 22			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de estructura de la empresa Lozada Viajes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Definición de puestos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Construcción de puestos														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Actividades	Meses	jun-22				jul-22				ago-22				set-22				oct-22				nov-22				dic-22				ene-23			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Construcción de puestos		■	■	■	■																												
Desarrollo del plan estratégico interno						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Lanzamiento del plan estratégico														■	■	■	■	■	■	■	■												
Control y monitoreo																						■	■	■	■								

(■) Se realizará la puesta en marcha en la organización Lozada Viajes

*Nota:* Cuadro elaboración propia, (2021)

*Anexo III: Manual de Funciones de Puestos de Trabajo*

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

*Contenido del Manual de Funciones:* El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo. Usualmente estas descripciones adoptan la forma de fichas descriptivas del puesto. Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente. El registro se efectúa ordenadamente y en impreso normalizado. Así, se facilita el conocimiento y la comprensión de los puestos analizados. Se expone a continuación una breve reseña del significado de cada uno de los distintos apartados que integran la Ficha Descriptiva de un Puesto de Trabajo: Finalidad, Área de eficiencia/resultados, Tareas y Funciones, a su vez estas se clasifican en; de ejecución; directivas; empresariales.

La ficha que se propone es la siguiente:



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del puesto		Localización			
Departamento		Superior			
Tipo de jornada laboral		Nº de titulares			
Horario		Nº de personas a cargo			
UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN					
MISIÓN DEL PUESTO					
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
TAREAS COMPLEMENTARIAS		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
EXPERIENCIA	Requerida	Deseada	COMPETENCIAS	Requerida	Deseada
FORMACIÓN	Requerida	Deseada	F. COMPLEMENTARIA	Requerida	Deseada

*Nota:* Cuadro elaboración propia, (2021)



EVALUACIÓN 360°

[INSERTA EL LOGO DE TU EMPRESA]	
	Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>

Datos del evaluado:	
<b>Nombre:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Departamento:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Puesto:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

Datos del evaluador	
<b>Nombre:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Relación con el evaluado</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACION				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación

- 1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.
- 2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
- 3 Presta atención en las conversaciones.
- 4 Se comunica de manera escrita con claridad.
- 5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
- 6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.


Trabajo en equipo

- 7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.
- 8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
- 9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
- 10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.


Resolución de problemas

- 11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
- 12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
- 13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
- 14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
- 15 Conserva la calma en situaciones complicadas.


Mejora continua

- 16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
- 17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
- 18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
- 19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
- 20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad


Organización y administración del tiempo	
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.


Enfoque en el cliente	
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.


Pensamiento estratégico	
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.


Enfoque a resultados	
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.


FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

Nota: Cuadro elaboración propia, (2021)