

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**



**Comunicación Interna y Formación de Lideres Coach**

**Empresa Lozada Viajes**

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: María Laura Sussoni

DU: 26.235.347

Matricula: VRHU 0911

2021

## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento especial en este trabajo final es para mi familia, a mi mamá que nunca se cansó de repetirme que estudie, que un título es un logro mío y de nadie más y nadie me lo puede quitar, a mi papá que me apoyo desde el primer momento en que quise retomar mis estudios, ya siendo esposa y madre.

A mis hijos, que me acompañaron en toda esta etapa con mucha paciencia y entusiasmo, cuando estaba cansada ellos me alentaron a seguir.

A mi esposo y compañero de toda la vida que creyó en mí y fue un gran soporte en todo este tiempo.

A mis amigas, hermanas de la vida, que siempre estuvieron y siempre estarán, confiando y apoyando cada paso que doy.

A mis compañeras de estudio, que si bien no fueron muchas a lo largo de la carrera fueron muy importantes e influyentes, siempre estaban ahí para darme una mano.

A todas las personas que se cruzaron en mi camino en estos años y con sus palabras me hacían sentir que lo iba a lograr.

Y acá estoy en esta última etapa, cansada pero feliz y agradecida.

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue realizado sobre la Empresa Lozada Viajes, la primera red de franquicias en el rubro turístico del país, con más de 30 años de trayectoria y que actualmente cuenta con 80 puntos de ventas. La casa central funciona en la Ciudad de Córdoba.

Se analizó la situación de la Empresa en su macro y micro entorno, y se detectó la importancia de trabajar en la gestión de la comunicación interna, en la capacitación de los mandos medios, y también en la necesidad de desarrollar un plan de carrera que permita brindar a los colaboradores la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

Se propuso como objetivo general incrementar en un 15% la rentabilidad de la Empresa Lozada Viajes a través del desarrollo de un plan de comunicación interna que permita obtener mayor eficiencia y productividad como así también trabajar en la motivación y el compromiso de los actuales y futuros colaboradores.

En un momento crítico como el actual, donde se suceden cambios constantes, es imprescindible renovarse y hacer frente a los nuevos desafíos, y si bien se trata de una empresa reconocida y posicionada, este trabajo buscó mejorar aún más la productividad y la rentabilidad de la Empresa Lozada Viajes, el retorno de inversión que se logró con esta implementación es de 136%

*Palabras claves:* comunicación interna, liderazgo coach, plan de carrera.

## **Abstract**

This case report was carried out on the Lozada Viajes Company, the first franchise network in the tourism sector in the country, with more than 30 years of experience and which currently has 80 points of sale. The central house works in the City of Córdoba.

The situation of the Company in its macro and micro environment was analyzed, and the importance of working in the management of internal communication, in the training of middle managers, and also in the need to develop a career plan that allows provide employees with the possibility of growing within the company.

It was proposed as a general objective to increase the profitability of the Lozada Viajes Company by 20% through the development of an internal communication plan that allows obtaining greater efficiency and productivity as well as working on the motivation and commitment of current and future collaborators.

At a critical moment like the current one, where constant changes are taking place, it is essential to renew itself and face new challenges, and although it is a recognized and positioned company, this work sought to further improve the productivity and profitability of the company. Lozada Travel Company. the return on investment that was achieved with this implementation is 136%.

*Keywords:* internal communication, leadership coach, career plan.

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de la situación.....	7
Análisis PESTEL.....	8
Cinco Fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA .....	13
Marco Teórico .....	15
Comunicación Interna.....	15
Plataforma digital .....	16
Líderes Coach.....	17
Plan de carrera .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación .....	20
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos .....	20
Alcance .....	20
Acciones .....	20
Implementación de una intranet corporativa .....	20
Implementar un plan de carrera .....	21
Capacitación en liderazgo coach .....	24
Marco temporal de la implementación .....	25
Presupuesto del proyecto .....	25
Evaluación del impacto de la implementación .....	26
Conclusion y Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	29
ANEXOS.....	30
Anexo 1: Plan de Carrera para el Área de Ventas .....	30
Anexo 2: Capacitación en liderazgo coach.....	31
Anexo 3: Situación Patrimonial de Lozada Viajes .....	33

## Introducción

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo desarrollar una Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach para la empresa familiar Lozada Viajes. Teniendo en cuenta los datos proporcionados se realiza un exhaustivo análisis a fin de poder ofrecer a la empresa una alternativa que le permita continuar creciendo y a la vez fortaleciendo las relaciones tanto internas como externas.

Lozada Viajes, considerada por ellos mismos empresa y familia, es una red de franquicias que se encuentra fuertemente posicionada en el país desde hace más de 30 años, sosteniendo que viajar es una necesidad, por lo tanto, su propósito es que las personas viajen y se deleiten con la maravillosa diversidad del mundo, lo que ellos mismos denominan como espíritu Lozada, cuya misión más importante está dedicada al arte de viajar.

Como estrategia de liderazgo consideran que la base está en innovar la gestión, brindando un servicio ágil, cómodo y personalizado con altos estándares de calidad, y buscando permanentemente conquistar la excelencia lo que lleva a la empresa a auto desafiarse tanto a nivel individual como grupal, considerando que la empresa se construye entre todos sus miembros.

Cabe señalar que la empresa respeta oportunamente tanto las leyes en los lugares donde operan como las normativas referidas a regular el horario de trabajo, la remuneración y los convenios colectivos, además adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas prácticas de administración de empresas.

Un poco de su historia, la empresa nace en 1987 de la mano de Cecilia Trigo de Lozada quien junto a su marido abrió su agencia de viajes en la ciudad de Córdoba, la cual desde un principio se llamó Lozada Viajes. Años más tarde su hijo, Santiago Lozada de unió a la empresa.

En 1990 se suman a la empresa los demás hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. Seis años más tarde Lozada Viajes se expande y agrega a su cartera de productos viajes de negocios a las empresas de Córdoba además de los viajes vacacionales.

En el año 2004 se abren las 3 primeras sucursales, dos se encuentran en la Provincia de Córdoba, en Las Varillas y en Cerro de las Rosas, la tercera se abrió en la Provincia de Buenos Aires en el microcentro, de allí va surgiendo la idea de diseñar un plan de franquicias.

Con el correr de los años la empresa fue en constante crecimiento, tal es el punto que llegó a ser elegida en el año 2009 por VISA como la empresa de turismo preferida en el interior del país. Esto supone un avance importante ya que crea la tendencia del financiamiento en cuotas y además una fuerte campaña de marketing.

También contribuyó a su crecimiento el hecho de que en el año 2011 el Operador Mayorista Ola se convierta en el principal proveedor de Lozada Viajes.

Finalmente, en el 2014 Juan Cruz Lozada se hace cargo de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicias turísticas.

En la actualidad Lozada Viajes es la red de Agencias de Viajes más grande del País, con 80 puntos de venta en 12 provincias (el 50% en Córdoba) y más de 30 años de trayectoria.

De acuerdo a la información y teniendo en cuenta los cambios que se fueron sucediendo en los últimos años tanto a nivel mundial como a nivel local, sobre todo desde la pandemia por COVID-19, y considerando que la actividad del turismo se vio muy perjudicada y a la vez tuvo que reinventarse a fin de poder adaptarse a la situación actual, con el objetivo de la permanencia y estabilidad de la empresa, es propicio implementar herramientas de gestión de comunicación interna y además formar líderes en cada uno de los sectores para potenciar el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta estos motivos es de vital importancia dar a los trabajadores el lugar que se merecen, como menciona Benjamín Marín-Pérez (2019) en un estudio realizado sobre la comunicación interna en empresas e instituciones para la Universidad de Valencia, España, utilizando una metodología comparativa. Las empresas son cada vez más conscientes de que sus públicos internos son sus principales prescriptores y que hay que escucharlos para que hagan suyos los objetivos de la organización. Los trabajadores pueden ser los embajadores más fieles de la marca si la empresa sabe convertirlos en protagonistas. La comunicación interna se erige como el medio mediante el cual han de activarse las conversaciones entre la empresa y los trabajadores, que pasan a ser considerados colaboradores.

Fabrissin, Macarena (2019), en el marco de un estudio exploratorio y descriptivo en la ciudad de Córdoba, acerca de la comparación entre el Liderazgo Coach y el Liderazgo tradicional expone, la primera apreciación a realizar tiene que ver con los tiempos en los que se encuentra la organización y el líder, ya sea joven o adentrado en edad. Entonces de eso depende que haya organizaciones que estando en el siglo XXI tengan líderes obsoletos,

es decir, que no acompañen a la empresa con los cambios del entorno y la rapidez con que los mismos se dan y, por el otro, aquellas organizaciones que, según la realidad de la mayoría de las Pymes, poseen una cultura paternalista, familiar, por lo tanto, lo que hacen es remar en contra de los líderes jóvenes, que generalmente intentan profesionalizar a las áreas que componen la Pyme, lo que permitirá que la cultura, la misión y la visión de la misma se perpetúe en el tiempo. Considerar a los colaboradores como aspectos clave para el crecimiento empresarial mencionado es el eje que acompaña la reflexión de la presente investigación, no existe liderazgo sin personas que se dejen guiar y nunca podrá ser efectivo si no es aprobado por ellas.

De acuerdo con lo abordado es necesario que se realice una intervención en Lozada Viajes en relación con la comunicación interna y la formación de líderes coach para poder tener una gestión más eficiente en un mundo altamente competitivo siendo las competencias y el desarrollo del personal lo que determinan el éxito de una organización, los autores antes mencionados permiten inferir que la comunicación cohesiona el trabajo en equipo, y el liderazgo coach le brinda oportunidades de crecimiento a su equipo mediante el desarrollo de nuevas destrezas o habilidades que mejoren los procesos productivos y con ellos se alcancen los objetivos.

## **Análisis de la situación**

Lozada Viajes es una empresa familiar, es la red de Agencias de Viajes más grande del País, con 80 puntos de venta en 11 provincias y más 30 años de trayectoria. Desde sus inicios en el año 1987 trabaja día a día para conquistar la excelencia, y ya se encuentra posicionada como marca en la mente del consumidor.

Su misión es facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión, la visión que persigue es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina, en cuanto a sus valores son calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas. (Canvas, 2021 )

La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera y administrativa.

Cada franquicia es relativamente independiente, ya que se encarga por ejemplo de la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, de su administración y contaduría interna, manejo de relaciones públicas y redes sociales entre otras. En caso que requiera asistencia cuentan con el apoyo de la casa central a través de diferentes canales, principalmente vía telefónica o vía mail. Además de la mencionada comunicación y asistencia entre la casa central y las franquicias se llevan a cabo reuniones formales anuales.

Se suman a la red de franquicias otras dos unidades de negocios importantes: venta online y tour operador con productos propios.

La cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada, y está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero, entre los cuales se pueden mencionar, principalmente: vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones, y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos, nacionales como internacionales.

En el año 2018 la empresa obtuvo la certificación de calidad ISO 9001, luego de varios años de esfuerzo y dedicación, motivo por el cual fue necesario contar con la descripción de todos los procesos llevados a cabo en la empresa. Es por esta razón que Lozada Viajes cuenta la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada.

Dentro de los procesos se detallan cuatro tipos diferentes; estratégicos, para

franquicias, para viajeros y de apoyo, todos ellos a su vez se encuentran bajo un sistema de mejora continua logrando que estén en constante evolución mediante las fases de planificar, hacer, verificar y ajustar.

La descripción de procesos resulta fundamental y se transforma en una herramienta de soporte diaria para cada integrante de la organización, a la cual se remiten ante cualquier situación que lo requiera.

El proceso más importante y frecuente es el proceso de ventas, donde se describe de manera textual y al detalle las tareas, responsabilidades, funciones y registros que se debe completar a lo largo de todo el proceso.

Lozada Viajes posee dos grupos bien diferenciados de consumidores, por un lado, las franquicias que consumen la marca y por otro los viajeros que consumen la experiencia del viaje.

Se utilizarán diferentes herramientas para analizar contextualmente a la organización teniendo en cuenta todos los factores necesarios, desde el análisis macro al micro y evaluar a la empresa de forma total, para ello se plantea a continuación, un análisis PESTEL, un análisis Porter y por último un análisis de FODA a fin de obtener un panorama completo de la empresa y su contexto.

### *Análisis PESTEL*

#### *Variable Política*

El 10 de diciembre de 2019 Alberto Fernández asume la Presidencia del país, Fernández no había mencionado al turismo en toda su campaña ni en su rol de industria exportadora y generadora de divisas ni como generadora de inclusión y desarrollo económico dentro del país. Sin embargo, al asumir crea el Ministerio de Turismo y Deportes y designa como titular a Matías Lammens. (Hostelsur 2019)

Argentina, como el resto del mundo se vio afectada por la pandemia por COVID-19 y uno de los sectores más castigados es el sector turístico, tanto a nivel global como regional y local. El cierre de fronteras y el cese del transporte han perjudicado al sector turístico, especialmente debido a la merma en los ingresos económicos que se generan a través de los flujos turísticos y las actividades relacionadas.

#### *Variable Económica*

Desde marzo de 2020, el turismo en la región se ha detenido en gran parte como

resultado de la pandemia de COVID-19. Esta parálisis del sector de turismo ha afectado fuertemente a las economías y el empleo.

El turismo continúa siendo uno de los sectores más perjudicados por la pandemia de COVID-19, el gobierno ha tomado medidas para mitigar el impacto económico sobre hogares y empresas, pero a más largo plazo el sector tendrá que adaptarse a la nueva normalidad tras la pandemia.

A mediados de agosto del 2021, el Gobierno relanzó el programa Previaje, que permite obtener el reintegro del 50% del valor de los gastos realizados en turismo (viajes, hoteles y servicios) en un crédito para utilizar en viajes por la Argentina desde noviembre de 2021 y durante todo el 2022.

El ministro de Turismo y Deportes, Matías Lammens destacó la iniciativa oficial Previaje, destinada a promover la actividad en uno de los sectores más afectados por la pandemia. En este marco, aseguró que el Gobierno lanzará en los próximos días "un Previaje con más reintegros para los jubilados". (Ámbito,2021, <https://shortest.link/38cc>).

### *Variable Social*

Transitando un nuevo año, aun luchando con la pandemia, las consecuencias de la misma a nivel social como el estrés y la ansiedad, llegaron para quedarse por un tiempo. El simple hecho de salir de casa ahora requiere una lista de verificación mental extendida con barbijos y desinfectante de manos como prioridad. Por lo tanto, si hablamos de viajar ahora exige más preparación que nunca, y todo se hace con la amenaza del COVID-19 en el aire.

La ansiedad no es nada nuevo para los seres humanos, los viajes normalmente generan ansiedad, el medio de transporte elegido, el destino, las barreras del idioma, etc. Más allá del riesgo de exposición, también hay quienes están más preocupados por sus acciones que pueden afectar a los demás, ya sea en casa o en su destino. Según Teachman, otros factores incluyen el temor al juicio de amigos y familiares, así como dificultades financieras o culpa por gastar en viajes durante tiempos tan inciertos. “Si bien las personas buscan situaciones de placer, se puede observar también que darse los gustos va muchas veces acompañando de sentimientos de culpa o de preguntas respecto a si se merece el disfrute o no. En este sentido, el temor al contagio exacerbado puede representar el castigo inconsciente por estar disfrutando.” (Infobae, 2021, <https://shortest.link/38cg>).

### *Variable tecnológica*

La tecnología cumple un rol muy importante en la actualidad, y sobre todo desde la pandemia, a través de la misma los potenciales turistas pueden consultar los atractivos del sitio a visitar, comprar boletos de avión o colectivos, entradas a museos y espectáculos, planear los desplazamientos dentro del destino y gestionar las reservaciones para el hospedaje; entre otras cosas. La empresa Lozada Viajes tiene como desafío conectarlo todo a través de la omnicanalidad, la misma hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet. La evolución de las agencias de viajes ha pasado por varias etapas, desde la venta tradicional, pasando por el e-commerce, la multicanalidad para por fin lograr la omnicanalidad en donde todos los canales se encuentran integrados hablándole con el mismo mensaje al cliente. (Canvas, 2021 )

### *Variable Ecológica*

La empresa posee una política ambiental que asegura velar por el uso racional de los recursos naturales, prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente y elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

Es importante destacar que el año 2017 fue declarado como el Año internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas. (Canvas, 2021 )

### *Variable Legal*

La empresa respeta oportunamente las leyes en los lugares donde operan y las normativas que regulan el horario de trabajo, de remuneración y los convenios colectivos de trabajo.

Actualmente se encuentra vigente la Resolución N.º 175/21, del Ministerio de Turismo y Deportes donde se autoriza a las agencias de viajes la suspensión de actividades y el cierre temporario hasta el 31 de diciembre de 2021 para aquellas que tengan inconvenientes de cumplir con los requisitos que establece el Art. 9 del Decreto N.º 2182/1972 referido a la estructura funcional de las agencias. (Argentina , 2020).

### *Cinco Fuerzas de Porter*

En lo que respecta al microentorno, utilizaremos la herramienta denominada el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cual es una teoría que mide un sector o empresa identificando estas cinco fuerzas. Esta teoría fue desarrollada a finales de los 70 por el profesor Michael Porter.

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

Es la capacidad del cliente o comprador para negociar el precio de un producto o servicio, Lozada Viajes posee dos grupos bien diferentes de consumidores: por un lado, las franquicias que consumen la marca y por el otro los viajeros.

Los clientes quieren comprar la marca y Lozada viajes ya se encuentra posicionada como tal en la mente del consumidor siendo lo que la diferencia de cualquier otra agencia de viajes. Además de ofrecer un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad, creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros. El sector turístico ha crecido mucho sobre todo teniendo en cuenta la tecnología que nos permite estar a un click de seleccionar e inclusive comprar un producto turístico, el turista tiene un abanico enorme de alternativas lo cual exige a las agencias de viajes mayor compromiso a fin de generar propuestas cada vez más atractivas para los consumidores.

#### *Poder de negociación con proveedores*

Los proveedores de la empresa Lozada Viajes son numerosos y van desde Operadores mayoristas como OLA, hoteles (Organización Hotelera Dorado Plaza, Club Med, Melia, Riu, etc.), líneas aéreas (Aerolíneas Argentinas, Latam Airlines, Copa Airlines, Air Europa, Gol etc.), cruceros (MSC, Costa, Princes Cruises, etc.), alquiler de vehículos (Avis) (Canvas, 2021 ).

Cabe destacar que el rubro de comercialización turística responde a algunos patrones muy particulares:

Por un lado, en su rol de intermediario, no se trabaja con ningún stock, sino que el producto se adquiere una vez vendido.

En segundo lugar, resulta imposible definir la longitud y profundidad exacta de la cartera debido a la infinita variedad de ofertas existente (Canvas, 2021 ).

#### *Amenazas de nuevos competidores*

Se refiere a la situación de que otras empresas ofrezcan los mismos productos y

nuevos recursos pueden adueñarse del mercado, lo que implica que se trabaje tanto la estrategia en la fidelización de clientes como la captación de nuevos consumidores. El principal reto de las agencias de viajes es la competencia online, los motivos por los cuales el cliente sigue eligiendo la agencia tradicional es la atención personalizada sumado a la desconfianza que aún generan las compras a través de internet, por otro lado, los consumidores que se animan a realizar sus compras de viajes online, valoran más otro tipo de aspectos, como la comodidad de poder realizar la compra desde casa, la rapidez y el precio.

Entre sus principales competidores se encuentran, Despegar.com, Al mundo.com, OLA/Transatlántica, TDH, Booking.com, Grupo GEA, TripAdvisor, Agencias de Viajes de diferentes aerolíneas (Canvas, 2020)

#### *Amenaza de productos sustitutos*

La agencia de viajes trabaja con una amplia gama de tarifas, desde productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja, hasta productos de una calidad alta, en muchas ocasiones realizados a medida del pasajero, los cuales implican una tarifa más elevada.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Teniendo en cuenta que, para abrir una agencia de viajes, se requiere licencia habilitante otorgada por el Ministerio de Turismo. Solo para comenzar además de la inversión inicial que conlleva la apertura, adquisición de un mobiliario, contratación y capacitación del recurso humano idóneo para manejar el negocio (con título profesional obtenido en carreras específicas de turismo de nivel terciario o universitario oficiales o privadas, reconocidas por el Ministerio de Educación). Por otro lado, generar vínculos con empresas proveedoras y conseguir aliados estratégicos es fundamental para llevar adelante el modelo de negocio, sin olvidar las restricciones legales e impositivas. Dicha licencia permite operar comercialmente y se obtiene luego de realizar dos pasos previos:

El permiso precario: tiene una validez de 6 meses (renovable por otros 6 por única vez), el mismo habilita a realizar los contactos previos, pero no autoriza a atender al público ni a comercializar o publicitar ninguna actividad turística.

La licencia provisoria: se tramita durante la vigencia del permiso precario, con ella se podrá atender al público, comercializar y publicitar servicios turísticos, cambiar la designación comercial y hasta transferir la titularidad.

Al cumplirse un año del otorgamiento de la licencia provisoria, se puede obtener la licencia definitiva (Ministerio de Turismo y Deportes. Ministerio de Turismo y Deportes, 2021)

### *Análisis FODA*

#### *FORTALEZAS*

- Marca posicionada en Argentina
- 30 años de trayectoria
- Certificación Internacional Calidad ISO 9001
- Políticas de sustentabilidad ambiental
- Otorga valor a su capital humano
- Red de franquicias
- Equipo de trabajo en capacitación constante
- Identidad corporativa

#### *DEBILIDADES*

- Centralización de la operatividad online sin derivar a las franquicias por requerir un equipo de especialistas muy costoso
- Necesidad de desarrollo tecnológico
- No cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado

#### *OPORTUNIDADES*

- Avanzar hacia la omnicanalidad
- Desembarco de lowcost en el país
- Autorización del Banco Central de la República Argentina para la venta de moneda extranjera
- Lanzamiento de segunda marca

#### *AMENAZAS*

- Competencia de canales online y offline en constante crecimiento
- Impuesto país
- Restricciones para circular tanto dentro como fuera del país a raíz de la pandemia por COVID-19
- Crisis económica

Teniendo en cuenta la información obtenida luego de los análisis realizados desde el macro y microentorno, como así también el análisis interno de la empresa, se pueden establecer los pasos a seguir a fin de implementar las estrategias adecuadas.

Lozada Viajes se caracteriza por dedicarse de manera muy personalizada a tratar de hacer de un viaje una experiencia única, eso es una fortaleza muy importante ya que es la que le permitió llegar y mantenerse como la red de franquicias más grande del país, además de ser la primera empresa en implementar el sistema de franquicias en el rubro turismo. Es importante concentrarse en las debilidades y amenazas y tener en cuenta las oportunidades.

Actualmente, se evidencia que en forma paulatina se permiten cada vez más actividades, lo que resulta beneficioso para todos, pero particularmente para el sector turístico ya que se renuevan las posibilidades de trasladarse tanto dentro del país como también realizar viajes al exterior, lo que implica atender a esta nueva normalidad utilizando herramientas de gestión como la comunicación interna, dando siempre prioridad a los colaboradores que son quienes finalmente hacen que la empresa salga adelante, y también permite afrontar las exigencias tanto de los viajeros (clientes) como de los competidores que en ese rubro particularmente son muchos.

## Marco Teórico

Para continuar con el desarrollo del marco teórico es importante definir los conceptos que hacen a la temática del reporte de caso, comunicación interna, plataforma digital, plan de carrera y liderazgo coach.

### *Comunicación Interna*

El Dr. Paul Capriotti (1998) en un artículo publicado en Reporte C & D, dice que “la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo.” En tal sentido, la noción tiene más un carácter informacional, ya que solo informa al personal las noticias que la empresa considere importante transmitir, la comunicación es solo descendente. Lo que lleva a que se considere comunicación interna a la publicación de una revista interna o un pizarrón con anuncios. Por otra parte, el autor también menciona la noción de “la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” desde este punto de vista hay una gran diferencia con la noción anterior, ya que se prioriza el intercambio de información, se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, propiciando el diálogo. El autor, luego de analizar ambas nociones llega a la conclusión de que la Comunicación Interna es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. Considera fundamental la participación de los miembros de la empresa, y para ello deben darse tres condiciones básicas: la confianza de los empleados en los directivos, que los empleados tengan la capacidad de tomar decisiones en su nivel de responsabilidad y que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones van a ser escuchadas.

Siguiendo la misma línea Brandolini y González Frigoli (2009), destacan que la comunicación interna permite, generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes, y mejorar la productividad, por lo que se considera importante que la misma sea incluida en el plan de gestión de la empresa. Todas las empresas generan comunicación, como ámbito de interrelación entre las personas, ya sea a través de un canal formal o informal, la clave está en tener un plan de comunicación para poder evitar los ruidos (rumores, malos entendidos). Por todo lo expuesto podemos mencionar como objetivos de la comunicación interna: Armonizar, Implicar, Mejorar, Crecer.

### *Plataforma digital*

Una plataforma digital es un lugar de internet, portal o ciber sitio, que sirve para almacenar diferentes tipos de información tanto personal como a nivel de empresas. La intranet o red informática interna sirve para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización, a la misma, por ser interna, no pública, solo tienen acceso a ella los miembros de la empresa.

Jean-Paul Lafrance (2001) en su libro *Intranet Ilustrada*, la define diciendo que no es más que una Internet privada, interior a una organización y protegida de las miradas indiscretas por una barrera (firewall) que impide a cualquier intruso conocer su red informática interna.

La utilización de los medios digitales dentro del proceso de comunicación interna es considerado fundamental, y la intranet favorece el aumento de la productividad, ya que permite acceder a bases de datos simples y confiables, permite integrar mejor a los empleados y estructura la memoria de la empresa.

### *Plan de carrera*

Chiavenato (2002) hace referencia al “Desarrollo de Carrera”; como primera instancia “carrera” es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. De ahí que el desarrollo de carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados, que tienen potencial para ocupar cargos más elevados dentro de la organización.

Todas las organizaciones tienen una misión y una visión, mediante las cuales la empresa u organización plantea los objetivos que desea alcanzar, por ello es importante que a través del departamento de RRHH se logre que la misión y visión de la empresa sea compatible con la misión y visión de sus empleados y a su vez satisfacer las necesidades de ambos, con el fin de lograr el correcto funcionamiento del sistema.

Mondy, Wayne (2010) menciona que el desarrollo de carrera es el enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Con el desarrollo de carrera, la organización identifica las rutas y las actividades para los empleados individuales a medida que estos se desarrollan. Los programas de desarrollo de carrera adecuadamente diseñados e implantados ayudarán en el reclutamiento y en la contratación,

y a asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo.

### *Líderes Coach*

“En inglés la palabra coach significa entrenador. Proveniente del mundo de los deportes, su práctica se ha extendido a los ámbitos empresariales, organizacionales y educativos” (Wolk, 2007, p. 23). El autor afirma que más que un entrenamiento el coaching es entendido como una disciplina, un arte, un estilo de liderazgo, y también un proceso de aprendizaje, ya que el coach acompaña al otro que busca aprender.

Peter Hawkins (2012) hace referencia a la diferencia entre un equipo y un grupo de trabajo, haciendo hincapié en el modelo de las 5 disciplinas que propone para lograr equipos de alto rendimiento, a continuación, un resumen de las mismas.

1) Puesta en marcha: establecer un propósito y criterios definidos de éxito, que permitan evaluar el rendimiento del equipo. Elegir los miembros adecuados, Jim Collins (2001) describe ese proceso como “subir al tren a las personas adecuadas”.

2) Aclarar: significa desarrollar una misión, el propósito, las metas, los objetivos estratégicos, valores básicos, protocolos y formas de trabajar, roles y expectativas y una visión convincente del éxito.

3) Co-crear: o crear en conjunto, trabajar en forma creativa y productiva.

4) Conectar: comprometerse, para conseguir una mejora tanto en el rendimiento propio como en el organizacional.

5) Aprendizaje básico: esta quinta disciplina se sitúa en el centro y por encima de las otras cuatro, el aprendizaje individual y el aprendizaje colectivo del equipo van de la mano, se refiere al apoyo y al desarrollo del rendimiento, así como al aprendizaje de cada uno de sus miembros. (Hawkins, 2012)

La comunicación interna es una herramienta de gran importancia en todos los niveles de la empresa, no existen empresas sin comunicación interna. Razón por la cual enfocarse en una forma correcta de comunicar es esencial, asimismo también contar con líderes y gerentes responsables y comprometidos con la empresa y sus miembros, para lo cual la técnica del coaching, cobra relevancia ya que el líder obtendrá habilidades que permitirán guiar a los miembros de la empresa a fin de poder lograr los objetivos propuestos, motivando a los empleados más destacados mediante el desarrollo de un plan de carrera que propicie el crecimiento de cada trabajador teniendo en cuenta el desarrollo personal y de sus competencias.

## **Diagnóstico y Discusión**

Analizando el contexto general de la empresa y teniendo en cuenta la situación actual de retomar en forma paulatina las actividades, en el caso particular que nos compete en el rubro turístico, se aprecia la escasez de mecanismos de comunicación interna sobre todo en lo que se refiere a la relacionada entre la casa central y las franquicias, además la carencia de un plan de carrera profesional dentro de la empresa afecta directamente a la formación y el futuro de los colaboradores.

Asimismo, se evidencia la necesidad de capacitación en formación de líderes de los mandos medios y gerentes que contribuya a potenciar el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra el país, debido a la pandemia por COVID19, y particularmente la manera en que repercutió en el rubro turismo, es importante efectuar ciertos cambios que permitan que la empresa Lozada pueda continuar manteniendo su excelencia tanto en los productos que ofrece como en su atención, como mencionamos anteriormente la comunicación interna es una herramienta muy útil y necesaria que debe ser tenida en cuenta y gestionada en todo momento.

El plan de implementación se enfocará en un método comunicacional organizado con retroalimentación constante, la creación de una red informática interna, intranet, una plataforma cuyo objetivo es asistir a los trabajadores, que responda las exigencias del mercado actual sumado a una capacitación para un superior liderazgo en las gerencias, mejor entendido como la formación de líderes, que no se toma en cuenta. Asimismo, también se desarrollará un plan de carrera profesional a fin de formar y capacitar a los colaboradores de manera que tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Realizar una planificación, a corto, medio, mediano y largo plazo utilizando nuevas y mejores estrategias de comunicación, desarrollando planes de carrera que permitan se generen beneficios en los miembros de la empresa al sentirse emocionalmente satisfechos, contenidos e involucrados en los objetivos tanto generales como personales, generar mayor confianza y motivación impulsando la comunicación bidireccional y el trabajo en equipo.

Brindar las herramientas correctas a los líderes formales que ocupan puestos claves, a fin de que acompañen al personal en todo el proceso de cambio resulta indispensable en esta etapa, ya que estos cambios que se vienen requieren de asesoría y apoyo, siempre en pos de cumplir con la misión de la empresa.

Además, en el contexto actual con la implementación por parte del gobierno de

del Programa denominado Previaje, mediante el cual se reintegra el 50% del valor del viaje en crédito para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina, desde noviembre de 2021 y durante todo el 2022, resulta necesaria la correcta capacitación y comunicación de todos los colaboradores de la empresa, a fin de que la Empresa Lozada se encuentre en las mejores condiciones para afrontar esta segunda mitad del año 2021. A partir de esa necesidad detectada se propone la capacitación de los mandos medios en liderazgo coach, la implementación de la intranet corporativa para estar mejor y más comunicados y también el desarrollo de un plan de carrera que beneficia tanto a los colaboradores como a la empresa misma.

Ante esto se propone realizar un plan de intervención que promueva una mejora en la comunicación interna de la compañía como así también formar a quienes tienen el poder en la organización en liderazgo coach para alcanzar equipos proactivos y de alto rendimiento además de obtener una mejora económica del 15% sobre sus ganancias netas.

## Plan de Implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Incrementar en un 15% la rentabilidad de la Empresa Lozada Viajes a través del desarrollo de un plan de comunicación interna que permita obtener mayor eficiencia y productividad como así también trabajar en la motivación y el compromiso de los actuales y futuros colaboradores.

#### *Objetivos Específicos*

- ✓ Promover la comunicación interna incorporando una intranet corporativa
- ✓ Implementar un plan de carrera y desarrollo profesional dentro de la organización.
- ✓ Capacitar en materia de liderazgo coach a todos los mandos medios para forjar líderes comprometidos y mejorar la coordinación de acciones

### *Alcance*

Se desarrollará en la Ciudad de Córdoba Capital ya que la empresa LOZADA VIAJES tiene allí su sede central, haciéndose extensivo a cada una de las franquicias. En la casa central se desarrollará en forma presencial, y hacia las franquicias en forma virtual en un plazo de 6 (seis) meses iniciando en el mes de enero de 2022. Si bien el inicio del plan de implementación coincide con la temporada alta del rubro, se considera que las medidas son de suma importancia y cuanto más inmediata su implantación, mejor preparada se encontrara la empresa para hacer frente a la temporada.

### *Acciones*

#### *Implementación de una intranet corporativa*

*Fundamentación:* Teniendo en cuenta que mejorar la comunicación interna es el objetivo a cumplir, resulta necesario implementar herramientas que permitan lograr mayor interacción entre los diferentes sectores de la empresa, tanto en la casa central y sobre todo en la comunicación con las diferentes franquicias, por ello el uso de una intranet

corporativa permitirá optimizar la comunicación y el flujo oportuno de información entre los empleados, aumentar la eficiencia y productividad de la organización, lo que significa la reducción de costos operativos ahorrando tiempo y dinero y a la vez favoreciendo el trabajo en equipo.

*Responsable:* Analista de sistemas contratado para tal fin y analista de RRHH, a cargo de la Lic. María Laura Sussoni

*Alcance:* Casa Central y Franquicias

*Duración:* 2 meses, iniciando en enero de 2022

*Contenido:* La analista de Recursos Humanos, trabajando en conjunto con el Analista de sistemas, serán los encargados del diseño y la creación de esta 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.

La implementación de la intranet comprende además del desarrollo la comunicación y lanzamiento de la aplicación y la correspondiente capacitación a todos los miembros de la Empresa Lozada Viajes, tanto los que se encuentran en casa central como los colaboradores pertenecientes a las franquicias.

#### Presupuesto

Descripción	Costo
Honorarios Analista en RRHH a cargo de la Lic. María Laura Sussoni	\$ 82.500 * 2
Honorarios Analista de Sistemas	\$ 60.000 * 2
Costo total	\$ 285.000

#### *Implementar un plan de carrera*

*Fundamentación:* Desde el punto de vista del desarrollo profesional es importante crear un plan de carrera que forme y capacite a los empleados para poder desempeñar nuevas funciones dentro de la organización, constituye un pilar fundamental que, gestionado correctamente conllevara grandes ventajas para la empresa Lozada Viajes. Al cubrir una posición en forma

interna, el empleado se adaptará más fácilmente y se sentirá más satisfecho en la empresa, lo que se traduce en una bajada notable en la rotación empresarial y un ahorro en operaciones de Recursos Humanos.

*Responsable:* Analista en RRHH a cargo de la Lic. María Laura Sussoni

*Alcance:* Área de Ventas de Casa Central y Franquicias

*Duración:* 6 meses, inicio en enero de 2022. Comprende la implantación, comunicación y seguimiento del plan.

*Contenido:* Con el fin de estructurar el plan de carrera, el profesional de Recursos Humanos realizará una serie de análisis que se llevarán a cabo por fases para una correcta aplicación y posibilidad de realizar el seguimiento correspondiente.

- Fase 1 – Análisis de la situación, comprende el diseño y desarrollo del plan de carrera profesional.

- A. Evaluación de la situación de la empresa: como paso previo a la elaboración del plan de carrera es importante conocer a nuestros trabajadores, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y que áreas necesitan mejorar, así como también sus aspiraciones dentro de la empresa.

- B. Evaluación del ambiente laboral: a través de la elaboración de encuestas de forma confidencial resulta necesario recolectar información sobre los colaboradores.

- C. Definición de objetivos del plan de carrera profesional: durante esta fase se busca fijar las metas formativas que se quieren cumplir y detectar las principales debilidades a reforzar durante el periodo de formación. Ya que además de responder a las necesidades globales de la empresa, los objetivos deben también tratar de cumplir con las expectativas formativas de los trabajadores.

- D. Diseño del plan de carrera: una vez logradas las etapas anteriores se empieza a crear el plan de carrera profesional que se adapte a las necesidades que se han detectado.

- Fase 2 – Comunicación y capacitación sobre el desarrollo del plan

- E. Poner en marcha el plan de carrera: Con el plan de carrera en manos llega la etapa de su divulgación. Es primordial que todos los empleados, desde el momento que ingresan a la empresa conozcan el plan de carrera. De este modo, aquellos que quieran progresar trabajarán más motivados desde el inicio.

La modalidad en que se va a realizar la divulgación, presencial / a distancia

Definir un calendario dentro del cual se lleven a cabo todas las actividades y fijar un presupuesto donde se incluyan todos los costes derivados del programa.

Planificar una correcta comunicación con los empleados y los directivos, ya que toda la empresa debe estar al tanto de la acción formativa.

- Fase 3 – Implementación del plan de carrera:

Para empezar a implementar el plan de carrera en el área de ventas, es necesario contar con una serie de datos que guiarán el proceso correctamente. Estos son:

Detectar en que posiciones se encuentran los empleados que actualmente trabajan en la empresa.

Definir de forma detallada las aptitudes de estos empleados es fundamental para, a continuación, identificar las habilidades que deben adquirir para ocupar un puesto de mayor responsabilidad.

El plan de formación, por tanto, debe centrarse en esta diferencia entre los conocimientos actuales y las destrezas necesarias para el ascenso. De esta forma, el plan de carrera profesional estará enfocado a promocionar y recompensar el talento interno.

Crear un plan de carrera profesional de una empresa depende de conocer bien la empresa y tener una alta capacidad de previsión que permita centrar nuestros esfuerzos presentes en poder responder a las necesidades futuras que surjan dentro de la compañía.

El plan propuesto, inicia con el puesto de Vendedor Junior, continúa con Semi Senior, hasta llegar a Senior (Anexo 1), teniendo en cuenta por un lado la cantidad de años de experiencia laboral como así también el grado de conocimiento técnico y capacitación del empleado.

### *Presupuesto*

Descripción	Costo
Honorarios Analista en RRHH	\$ 82.500 * 6
Costo total	\$ 495.000

### *Capacitación en liderazgo coach*

*Fundamentación:* Se diseñará un plan de capacitación en liderazgo coach o coaching que será impartido en forma virtual (Anexo 2), tiene por finalidad guiar a los líderes mediante planes de acción concretos, para que puedan revertir las dificultades y crear nuevas posibilidades de acción a favor del equipo y la organización en su conjunto, se trata de un tipo de liderazgo relativamente nuevo, que busca obtener lo mejor de sus empleados o su equipo.

¿Cuál es la finalidad de capacitar en este tipo de liderazgo?

1. Mejora las relaciones entre los trabajadores
2. Aumento del liderazgo de los directivos
3. Reduce el estrés y ayuda a evitar la ansiedad laboral de los empleados
4. Involucra a todos los trabajadores de la empresa en la consecución de unos objetivos comunes
5. Mejora los niveles de creatividad
6. Facilita el diagnóstico de problemas dentro de la empresa
7. Ayuda a la resolución de conflictos
8. Desarrolla las habilidades comunicativas de las personas
9. Potencia el desarrollo del talento individual de los miembros de la organización
10. Mejora la adaptación de los trabajadores a los cambios de forma eficaz

El coaching empresarial, se centra en el grupo de trabajadores de la empresa con el objetivo de mejorar la comunicación interna y las relaciones entre ellos. Se busca potenciar el trabajo en equipos y una mejor gestión de los problemas y conflictos.

*Responsable:* Analista en RRHH a cargo de la Lic. María Laura Sussoni

*Alcance:* Mandos medios de la Empresa Lozada Viajes

*Duración:* de enero de 2022 a marzo de 2022, las clases se dictarán una vez por semana durante una hora durante 13 semanas consecutivas.

### *Presupuesto*

Descripción	Costo
Capacitación de mandos medios	\$ 5.670 * 5
Honorarios Analista en RRHH a cargo Lic. María Laura Sussoni	\$ 82.500
Costo total	\$ 110.850

*Marco temporal de la implementación*

Actividades	Enero			Feb.			Marzo			Abril			Mayo			Junio		
Comunicación Interna Implementación de Intranet																		
Implementar un plan de Carrera Profesional																		
Capacitación en Liderazgo Coach																		

Fuente: Elaboración propia

*Presupuesto del proyecto*

Descripción	Actividad	Mensual	Total
Desarrollo Intranet Corporativa	Honorarios Analista de Sistemas	\$ 60.000 * 2	\$ 120.000
	Honorarios Analista en RRHH a cargo Lic. María Laura Sussoni	\$ 82.500 * 2	\$ 165.000
Plan de Carrera	Honorarios Analista en RRHH a cargo Lic. María Laura Sussoni	\$ 82.500 * 6	\$ 495.000
Capacitación a los mandos medios	Curso de liderazgo	\$ 5.670 * 5	\$ 28.350
	Honorarios Analista en RRHH	\$ 62.500	\$ 62.500
			\$ 870.850

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Finalmente, para conocer el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada se utilizará la herramienta denominada ROI (Retorno sobre la inversión).

A partir de la información suministrada en la información financiera de la Empresa Lozada Viajes, tomando como referencia el resultado del ejercicio al 31 de diciembre de 2018 la rentabilidad de la empresa es de 22.792.452,07 (Anexo 3), a partir de dicho importe la inflación de los años subsiguientes, 2019 (53.8%), 2020 (36.1%) y lo que va del 2021, primer semestre (25.3%), tomando en consideración que en el año 2020 hubo una disminución de la inflación (-77%) a raíz de la pandemia por Covid19 que derivó en el cese de actividades en general y en particular en el rubro turismo afecto aún más, plasmado en el siguiente cuadro:

Año	Porcentaje de inflación	Resultados obtenidos
Al 31/12/2018		22.792.452,07
2019	53,8%	35.054.791,28
2020	36,1%	47.709.570,93
Caída de la actividad	- 77%	10.973.201,31
2021 (primer semestre)	25,3%	13.749.421,24

El objetivo general de la propuesta es obtener una rentabilidad del 15%, teniendo en cuenta los datos mencionados el cálculo del ROI sería el siguiente:

$$\frac{\text{BENEFICIO DE LA PROPUESTA} - \text{COSTO DE LA PROPUESTA}}{\text{COSTO DE LA PROPUESTA}} \times 100 = \text{ROI}$$

$$\frac{2.062.413,18 - 870.850}{870.850} \times 100 = 136$$

$$\frac{2.062.413,18 - 870.850}{870.850} \times 100 = 136$$

$$870.850$$

En relación con los cálculos realizados se puede analizar que la inversión resulta viable ya que la lectura que debe hacerse es que por cada \$100 invertidos se recupera \$136.

## Conclusión y Recomendaciones

Como conclusión final respecto del reporte de caso realizado a la Empresa Lozada Viajes, podemos observar que se trata de una empresa familiar, con una red de franquicias de agencias de viajes única en el país, que ya se encuentra posicionada como marca, tiene 30 años de experiencia en el rubro lo que la diferencia del resto de las agencias. Aun así, su objetivo de conquistar constantemente la excelencia, sumado a la situación de pandemia por Covid19 que afectó particularmente al rubro turismo hace que fuera necesario gestionar y trabajar sobre el futuro de la empresa.

Así es como se elabora la propuesta del plan de implementación que incluye la instalación de una intranet corporativa, ya que si bien le empresa posee y trabaja con una página web muy completa y accesible, era necesaria la comunicación entre los colaboradores internos, sobre todo entre la casa central y las franquicias que son actualmente más de 80, de esta manera existe una mejor y más efectiva transmisión de la información hacia todos los niveles, lo que favorece la interacción y disminuye o elimina los contratiempos y a la vez la hace más ágil.

En esta época de incertidumbre con respecto a la economía, tanto a nivel nacional como internacional, a raíz de la pandemia por Covid19 es necesario reinventarse y buscar nuevas y mejores maneras de comunicarse y comunicar, de fortalecer y mantener las relaciones entre todos los colaboradores de una empresa, en este caso de Lozada Viajes, y también de generar un ambiente en el que el empleado se sienta cómodo y sienta que puede progresar, que sus necesidades son tenidas en cuenta y puede obtener un puesto más elevado, un mejor salario así como también la empresa se beneficia al poder recurrir a su plantilla de colaboradores cuando necesita cubrir alguna plaza sobre todo en lo relacionado al área ventas que es donde se implementa el plan de carrera profesional.

### *Recomendaciones:*

Se recomienda trabajar en el desarrollo de planes de carrera para todas las áreas de la empresa, lo que permitirá la retención y el crecimiento de las personas valiosas que se encuentran trabajando dentro de la organización, a la vez que resultara beneficioso al momento de cubrir un puesto vacante, el hecho de saber que se puede recurrir a la plantilla de empleados ya que al existir planes de carrera los mismos van a estar completa y correctamente capacitados.

También se recomienda mantener actualizados los sistemas de información relacionados con la tecnología, a fin de que las incorporaciones realizadas puedan ser

sostenidas en el tiempo.

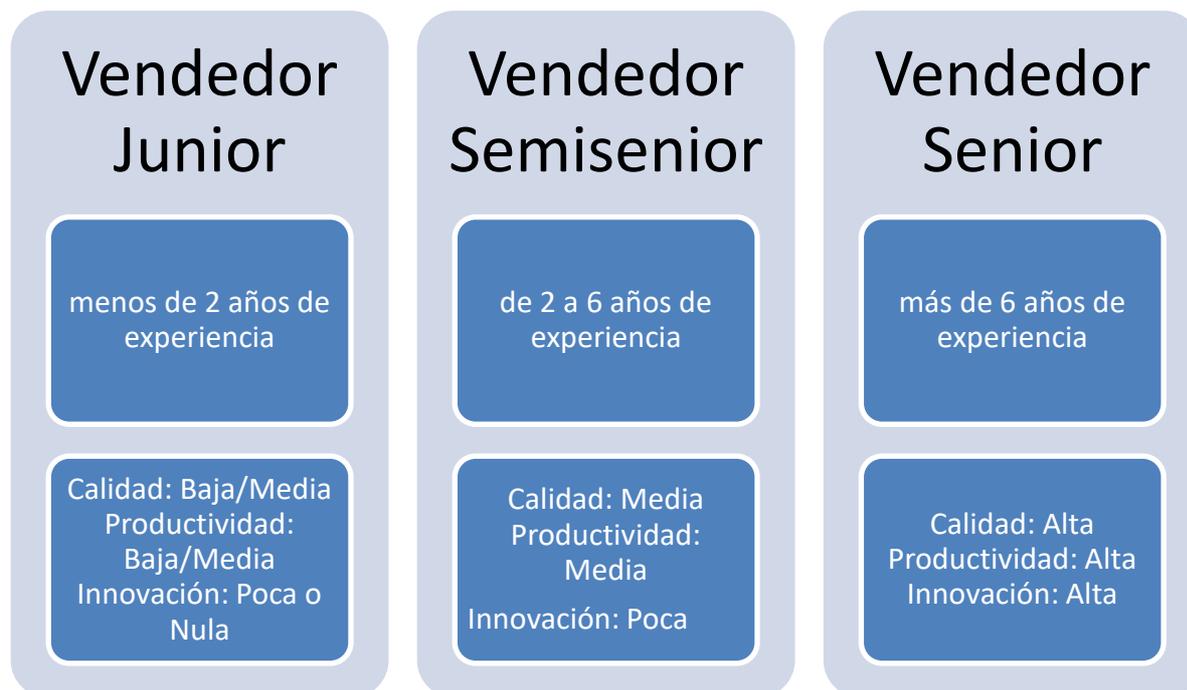
Así como también generar procesos de capacitación constantes que permitan a los trabajadores estar permanentemente actualizados, es un rubro con mucha competencia, sobre todo online, lo que requiere estar en alerta a los cambios que se suceden.

## Bibliografía

- Canvas (2020) <https://siglo21.instructure.com/courses/13026/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- Dr. Paul Capriotti (1998) Artículo publicado en *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (Argentina), N. 13, diciembre 1998, pp. portada y 5-7.
- Wolk, L. (2007). *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, AR: Gran Aldea.
- Collins, J.: *Good to Great*, Random House, Londres, 2001.
- Brandolini y González Frígoli. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía Ediciones; Editorial DIRCOM.
- Facebook Lozada Viajes. (23 de marzo de 2016). *Facebook Lozada Viajes*. Obtenido de <https://www.facebook.com/lozadaviajes/posts/fue-en-1987-cuando-cecilia-trigo-de-lozada-y-facundo-lozada-tomaron-el-impulso-y/1016486281731526/>
- Infobae (2021) Fiorella Litvinoff. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2021/02/07/turismo-covid-19-que-es-la-ansiedad-relacionada-con-los-viajes-y-como-afrontarla/>
- Infobae (2021), <https://www.infobae.com/salud/2021/02/07/turismo-covid-19-que-es-la-ansiedad-relacionada-con-los-viajes-y-como-afrontarla/>
- Ámbito (2021) <https://www.ambito.com/politica/previaje/confirman-el-lanzamiento-un-jubilados-n5270819>
- Marín-Pérez, B. (2019). Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana
- Fabrissin, Macarena (2019) Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en PYMES de la Ciudad de Córdoba. <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/1298>
- Hostelsur (2019) [https://www.hosteltur.com/lat/133265\\_argentina-que-esperar-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez.html](https://www.hosteltur.com/lat/133265_argentina-que-esperar-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez.html)
- Ámbito (2021) <https://www.ambito.com/politica/previaje/confirman-el-lanzamiento-un-jubilados-n5270819>
- Boletín Oficial <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/245182/20210602>
- Info. Leg. Decreto 2182/1972 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18905/norma.htm>
- Ministerio de Turismo y Deportes (2021) <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>
- Jean-Paul Lafrance (2001) Usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas.
- Idalberto Chiavenato (2002) *Gestión del talento Humano*

## Anexos

### Anexo 1: Plan de Carrera para el Área de Ventas



**Vendedor Junior:** (menos de 2 años de experiencia) desde que ingresa a la empresa y transita sus primeros dos años de carrera donde busca adaptarse, formarse y desarrollar su talento. Puede tratarse de jóvenes recién recibidos o transitando sus últimas materias. Requiere seguimiento a diario.

**Vendedor Semisenior:** (de 2 a 6 años de experiencia) se obtiene esta categoría a partir del segundo año de trayectoria en la empresa, técnicamente autosuficiente. Puede desarrollar funcionalidades más complejas y ejecutar proyectos de mayor envergadura.

**Vendedor Senior:** (más de 6 años de experiencia) es un referente técnico dentro del equipo, su conocimiento le permite trabajar o colaborar en proyectos más complejos. No solamente recibe requerimientos, sino que los busca y genera. En muchas oportunidades es él quien aporta nuevas y novedosas iniciativas a sus clientes.

## Anexo 2: Capacitación en liderazgo coach

Cursos Online en Vivo - Características Quiénes Somos Comunidad Favoritos Contacto +54 911 7040 1254

**Capacitarte** Busca Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

Curso Online **Comienzo Inmediato** Ver resultados

Liderazgo / Coaching  
**Curso de Liderazgo para Mandos Medios a Distancia** Código: 789  
 ★★★★★ (4.73/5)

**Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato**

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual

**DURACIÓN**  
13hs

**PROFESOR**  
Equipo Docente de Capacitarte  
Directora Prof. Lucía Calomino

**Valor del curso**

6 cuotas de **\$945**

Valor total del curso \$5.670 únicamente pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

1 pago de **\$5.670**

Valor Total del Curso (Se puede financiar SIN Interés con Tarjeta de Crédito)

**INSCRIBIRME**

**Curso de Liderazgo para Mandos Medios a Distancia**

Es un hecho, que la figura del mando intermedio es la que mas presión recibe en una organización. Debe por un lado acatar las ordenes de sus superiores y por otro recibir las demandas de las subordinadas, tarea que en numerosas ocasiones genera conflicto de roles a que resulta complicada contentar a las dos partes y actuar de mediador en las cosas en las que las demandas que provienen de una y otra lado no son compatibles entre si. Es por esta razón, que el mando intermedio debe desarrollar una serie de habilidades, capacidades, conocimientos y conductas específicas, que le permitan no solo satisfacer las demandas de las dos grupos con los que trabaja estrechamente, sino guiar a su equipo de trabajo hacia la culminación exitosa de un proyecto.

**Video Instructivo**

¿Cómo funciona la plataforma? Te recomendamos que veas este video de unos pocos minutos en la plataforma con la plataforma virtual.

Contenido	Objetivos	Destinatarios
<p><b>CURSO DE LIDERAZGO PARA MANDOS MEDIOS - A DISTANCIA</b></p> <p>Contenido y temáticas incluidas en el curso:</p> <p><b>Módulo I. Gestión de Procesos y Liderazgo de Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución y rol de los líderes a lo largo de la historia</li> <li>- Características, comportamientos y valores</li> <li>- Paradigma del líder en la sociedad</li> <li>- Estilos de personalidad</li> <li>- Estilos de liderazgo, descripción</li> <li>- Modelo de Liderazgo Situacional: Hersey - Blanchard</li> <li>- Estilos de liderazgo según Daniel Goleman (Inteligencia Emocional)</li> </ul> <p><b>Módulo II. El Feedback como Herramienta Directiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación horizontal y vertical</li> <li>- Comunicación verbal y no verbal</li> <li>- Manejo de Críticas, uso de la inteligencia emocional-Empatía</li> <li>- Trabajo en equipo: aspectos clave para su formación - etapas de formación ¿porqué fallan los equipos?</li> <li>- Normas, límites y cohesión de equipos.</li> </ul>		

**Cómo se utiliza la plataf...**

**Formas de Pago**

**6** **3 y 6 Cuotas SIN INTERÉS con Tarjetas de Crédito.**

Pagos en efectivo, Rapipago, Pago Fácil y tarjetas de débito.

VISA, Mastercard, Amex, Diners

Tarjetas de Débito: Rapipago, Pago Fácil, VISA Débito

Electivo

Podrás ingresar al curso durante 2 años contando desde tu primer acceso, pudiendo así rever las clases y revisar el material las veces que quieras.

### Cursada

El curso puede hacerse desde cualquier computadora con conexión a Internet en donde, registrado con tu usuario y contraseña, irás avanzando con las clases.  
La cursada se adapta 100% a tu disponibilidad: se puede cursar las 24 hs. del día, sin límite máximo de clases por día.  
La totalidad del curso es a distancia. No tenés que presentarte en ningún momento físicamente en ningún domicilio de cursada.  
Tendrás a tu disposición un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consultar al docente.  
Este curso cuenta con material de descarga, chequeos de lectura y videos.  
Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares.

### Certificado

Una vez finalizado el curso, podés descargar tu certificado de realización dentro del campus.

### Video instructivo

Te recomendamos que veas este video de unos pocos minutos para familiarizarte con la plataforma virtual.

#### Módulo III. Modelos que funcionan vs. modelos contraproducentes. Patrones transculturales

- Ladrones de tiempo. Optimización de reuniones eficaces
- Gestión del conocimiento. Opacidad vs transparencia en la transmisión de información.
- Acceso a la información compartida. métodos

#### Módulo IV. ¿Por qué no se logran los Objetivos?

- La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional
- Porqué las personas no ejecutan- Motivación

#### Comienzo de la cursada

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96 hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual: <http://app.educaciondistancia.org/app/user/signin>. (Revisa siempre correo no deseado).

#### Duración del curso

El tiempo promedio de duración del curso y el que será emitido en tu certificado es de 13 hs. Dependiendo de la dedicación y de la cantidad de veces que reveas las clases, podrás tardar más o menos tiempo que el establecido por Capacitarte.

Electivo



#### Cursos Relacionados



Curso de Liderazgo para Mandos Medios Código 16g

5 clases / 15hs de cursada

**\$5.670**

VER MÁS



## Anexo 3: Situación Patrimonial de Lozada Viajes


**LOZADA VIAJES**  
**ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL**

ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
<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	28.395.969,18
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>28.395.969,18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>120.937.962,60</b>	<b>86.782.401,32</b>	<b>73.829.263,94</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
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	89.040.962,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>330.357.647,79</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
Costos				
Costos de Venta	VII	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.303.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>248.815.088,15</b>	<b>217.935.357,13</b>	<b>175.337.918,46</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>81.542.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
<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>38.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
<b>Resultado NETO</b>		<b>22.792.452,07</b>	<b>17.404.774,94</b>	<b>19.688.020,85</b>
<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>

PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	7	38.697.838,42	28.788.431,25	25.090.772,21
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>PATRIMONIO NETO</b>	12	<b>72.233.256,18</b>	<b>57.993.970,06</b>	<b>47.492.319,85</b>
<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