

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de grado



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Proyecto de mejora de marca empleadora en la organización Lozada Viajes**

Agustín Nicolás Paz Coloccini

40696423

RHU02402

Córdoba – Argentina

2021

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado, se buscó la aplicación de una estrategia de marca empleadora para la empresa Lozada Viajes con el objetivo de aumentar su rentabilidad un 5% y potenciar su marca empleadora. Dicha empresa se encuentra ubicada su casa central en la provincia de Córdoba y una infinidad de franquicias en distintas provincias de Argentina. Siendo una de las empresas más importantes en el rubro turístico del país.

El análisis organizacional dejó en evidencia la situación por la cual estaba transitando la organización y las dificultades que vivía por la pandemia COVID-19. También resulta de suma importancia el desarrollo de una correcta marca empleadora y la posibilidad de ofrecer una propuesta de valor a los empleados

Las propuestas para potenciar y mejorar la marca empleadora organizacional, consistió. Por un lado en un sistema de incentivos para los empleados de la organización lo cual ayudará a motivarlos y se les ofrecerá la posibilidad de crecimiento profesional y reconocimiento. También se propuso una capacitación para los mandos medios de Lozada Viajes, con el objetivo de potenciar los conocimientos y la eficiencia en la gestión.

La aplicación de dichas propuestas dio como resultado un incremento en la productividad de la organización, como también una mejora en lo que respecta a la marca empleadora organizacional.

*Palabras clave:* marca empleadora, propuesta de valor, retención, motivación

## **Abstract**

In this final degree work, the application of an employer branding strategy was sought for the company Lozada Viajes with the aim of increasing its profitability by 5% and boosting it. This company's headquarters are located in the province of Córdoba and there are many franchises in different provinces of Argentina. It is one of the most important companies in the tourism industry in the country.

The organizational analysis showed the situation through which the organization was going through and the difficulties it was experiencing due to the COVID-19 pandemic. The development of a correct employer brand and the possibility of offering a value proposition to employees is also of utmost importance.

The proposals to enhance and improve the organizational employer brand consisted of. On the one hand, an incentive system for the organization's employees, which will help motivate them and offer them the possibility of professional growth and recognition. On the other hand, training was also proposed for the middle management of Lozada Viajes, with the objective of enhancing knowledge and management efficiency.

The application of these proposals resulted in an increase in the productivity of the organization, as well as an improvement in terms of the organizational employer brand.

*Keywords:* employer brand, value proposition, retention, motivation.

# Índice

<b>Introducción</b> - - - - -	-3
<b>Análisis de situación</b> - - - - -	6
Análisis Pestel - - - - -	7
Análisis de las 5 fuerzas de Porter - - - - -	11
Análisis FODA - - - - -	13
<b>Marco teórico</b> - - - - -	16
Employer branding - - - - -	16
Propuesta de valor al empleado - - - - -	17
Crecimiento profesional o plan de carrera - - - - -	17
Retención de los empleados - - - - -	18
<b>Diagnostico</b> - - - - -	19
Conclusión diagnostica - - - - -	20
<b>Plan de implementación</b> - - - - -	21
Objetivo General - - - - -	21
Objetivos Específicos - - - - -	21
Alcance - - - - -	21
Limitaciones - - - - -	21
Acciones - - - - -	23
Medición de la propuesta - - - - -	25
Marco de tiempo para la implementación - - - - -	26
Evaluación del impacto de la implementación - - - - -	26
<b>Conclusión</b> - - - - -	29
Recomendaciones - - - - -	30
<b>Bibliografía</b> - - - - -	31
<b>Anexo</b> - - - - -	37

## Introducción

En el presente trabajo final de grado se tiene como objetivo de estudio a la organización "Lozada Viajes". Se trata de una de las empresas del rubro turístico más grandes del país contando con franquicias ubicadas en 12 provincias de Argentina.

Con 30 años de experiencia en el rubro turístico teniendo siempre como objetivo conquistar la excelencia en sus servicios. Lozada Viajes surge en 1987 cuando Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada deciden fundar una empresa de turismo en la ciudad de Córdoba a la que llamaron Lozada viajes. Luego en 1990 se suman al equipo sus hijos Juan Cruz, Iván y Javier pudiendo expandir así su estructura y cartera de productos. En 2004 se expanden aún más y abren sus 3 primeras sucursales, 2 de ellas ubicadas en la provincia de Córdoba y la tercera se ubicó en microcentro de la provincia de Buenos Aires. Para 2014 Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestiona empresarial para continuar siendo la empresa número 1 de Argentina en franquicias turísticas.

Lozada Viajes se rige bajo ciertos valores organizacionales, los cuales guían a cada trabajador a que tenga un buen trato con los clientes y se desarrolle en la empresa de manera correcta. Estos valores, al igual que su marca empresarial se forjó a lo largo de hace 30 años y se instalan como un rasgo distintivo en cada consumidor que tiene contacto con la organización, diferenciándolos así de otras empresas del mismo rubro.

Este trabajo final de grado toma en cuenta esta organización por la importancia que le dan a la marca empresarial ya que es un factor clave el cual se tiene que desarrollar continuamente por sus empleados para poder generar una imagen positiva de la empresa, sea reconocido y distinguidos por sus clientes. Esto no sería posible sin un correcto reclutamiento y retención de buenos empleados profesionales y talentosos los cuales obtienen un papel clave en lograr que la empresa tenga dicha reputación y características que tanto la distinguen.

En este punto, entra en juego un concepto de suma importancia *employer branding* o marca empleadora. Se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el

conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004). Por lo tanto la marca empleadora toma un rol muy importante ya que es lo que distingue a la organización de otros empleadores y permite tener una ventaja competitiva en el mercado de talentos disponibles.

Lozada Viajes realiza sus procesos de reclutamiento y selección de empleados principalmente mediante referido del rubro y medios especializados. Cabe destacar que la organización tiene un programa de pasantías con diversas universidades para que los alumnos que se encuentren transitando el último año de sus estudios puedan realizar sus prácticas en la empresa, siendo este un medio muy importante para atraer posibles talentos de primera mano.

Los colaboradores una vez que ya se encuentran vinculados en la organización, tiene la oportunidad de capacitarse constantemente a través del campus virtual de Lozada Viajes, el cual tienen acceso todos los empleados, donde encontrarán una variedad de contenidos.

Si bien la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional aplicado actualmente, cuenta con un sistema de comisiones e incentivos para sus colaboradores.

A partir de una serie antecedentes, que han sido empleados para conocer más en profundidad la temática abordada. Se puede evidenciar los beneficios y consecuencias positivas que trae emparejado el desarrollo de una marca empleadora tanto para la organización como para los empleados.

Blasco, López – Rodríguez, Tarodo – Fernández, Lores (2014) Investigación descriptiva, Estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora, Madrid – España. Mencionaron conceptos claves en los cuales repercute la construcción de la marca empleadora de toda organización. Por un lado explican que al tener una marca empleadora bien marcada, favorece la vinculación de los empleados e incorporen los valores organizacionales. Esto facilita la unión entre los objetivos de los colaboradores y los de la empresa favoreciendo el éxito en el desarrollo de los mismos. Por otro lado la vinculación los valores de los empleados con los organizacionales, genera un sentido de pertenencia que genera motivación emocional al sentirse valorados y seguros, al formar parte de la organización. También al estar vinculados los valores, emociones y objetivos, se genera un

canal de comunicación muy fluido dentro de la organización, ya que los empleados recepcionan e interpretan la información que circula por la organización de una manera más positiva y con una actitud positiva hacia la misma, generando una mayor *sinergia* y *feedback* entre todas las partes.

Tosoni (2019) en su tesis de maestría, análisis descriptivo, Mar del plata – Argentina, sobre como implica la marca empleadora en una empresa de desarrollo software, demostrando que desarrollando la marca empresarial de una organización, se puede atraer a un mayor número de candidatos calificados. También se evidencio como las nuevas generaciones de empleados (millennials), se comportan y sirve como alerta para poder atraer y ser atractivos para las próximas generaciones que se avecinan, como también tener conocimiento acerca sobre qué rumbo tomar partiendo de los gustos y perfiles de los mismos a la hora de vincularlos a la organización.

Para finalizar se llega a la conclusión que una empresa que aplica y mantiene una Marca Empleadora dinámica, perdura en el tiempo y deja a la competencia en el camino.

Quiroga, Ramos (2020) Trabajo final de grado, investigación descriptiva, Proyecto de marca empleadora para Hotel Howard Jhonson Carlos Paz – Córdoba – Argentina .Propuso un proyecto de marca empleadora, con el cual llego a la conclusión que los beneficios que obtuvo la empresa a la hora de aplicar la propuesta de marca empleadora fueron, un incremento en la productividad de su capital humano ya que los empleados tiene una relación laboral mucho más positiva, una mayor motivación, generando una disminución en los índices de rotación internos. También evidencio que la aplicación de la propuesta, trajo emparejado como beneficio una mejoría en cuanto a la relación empleado- empresa, generando un aumento en el sentido de pertenencia y comunicación interna.

Queda evidenciado que es de suma importancia reforzar o trabajar la marca empleadora de la organización, ya que será a partir de ella el éxito que tenga la organización a la hora de contratar o retener los talentos disponibles en el mercado laboral. También toma trascendencia poder ofrecer una propuesta de valor a los empleados, ya que cumplen un rol muy importante en que se cumplan con éxito los objetivos de la empresa, desempeñando sus tareas de una forma eficiente. Por lo tanto cuidar de RrHh que poseen y se desarrollen de manera positiva en la organización traerá emparejado el éxito de la misma.

## Análisis de Situación

Auto proclamada empresa y familia, Lozada viajes es un de las empresas de turismo más importante de Argentina, con sedes en 12 provincias y su casa central ubicada en la provincia Córdoba.

Uno de sus objetivos es trabajar día a día para que sus clientes se deleiten con la diversidad de culturas que viajar por el mundo les ofrece. A esto lo llaman espíritu lozada el cual demuestra y transmite su misión, que hace hincapié en la hermosa experiencia de emprender un viaje.

El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia en todos sus procesos, es por eso que se esfuerzan tanto a nivel grupal como individual para poder lograr su cometido. Siempre priorizando un buen trato hacia sus clientes, ofreciéndole un asesoramiento totalmente personalizado, siendo este factor un rasgo característico organizacional. Respecto a la cartera de productos de Lozada Viajes, se pueden mencionar, vuelos, hoteles, trenes, cruceros y paquetes turísticos de todo tipo, todos estos a nivel nacional como internacional. Además de tener una variedad amplia de opciones predefinidas, existe la posibilidad de armar el producto en base a las exigencias y propuestas de cada cliente.

Esta organización se basa mucho en el respeto ante sus empleados y antes las normas de trabajo. Resulta de suma importancia mencionar que la empresa trabaja bajo la certificación de normas internacionales de calidad ISO 9001, las cuales garantizan estándares de calidad tanto a nivel organizacional y de producción, como también asegurar un máximo rendimiento en todos los procesos , bienestar y seguridad para los empleados de la organización.

Todos los aspectos que están vinculados con Lozada Viajes estan guiado por políticas y valores organizacionales, generando asi una cultura empresarial muy fuerte que se replica en todas las franquicias. Aunque cada franquicia sea autónoma una de la otra, entre todas mantienen una comunicación constante con la casa central, con el objetivo de mantenerlas actualizadas sobre cada cambio o avance que les competa para poder mantener los estándares de calidad y excelencia, como también asesoría en marketing, RRHH, diseño, calidad y toda la asesoría interna o externa que necesite la franquicia.

La estructura de la casa central de Lozada Viajes, se divide en distintas áreas las cuales se reparten la administración de cada aspecto de la empresa, teniendo relación constante entre ellas para que la empresa funcione como un todo común. Esta organización ofrece sus servicios a través de varios canales en vinculación con sus potenciales clientes.

### *Análisis pestel*

Pestel es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio de la descomposición de un conjunto de factores externos como elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. (Liam Fahey - V. K. Narayanan - 1968). El análisis del entorno externo resulta de suma importancia en cualquier empresa a la hora de tomar decisiones ya sea corto, mediano o largo plazo

- Factores políticos

Argentina en los últimos años viene transitando una crisis muy grande, afectando muchos aspectos del país como aumento de inseguridad, desempleo, producción y economía.

A raíz de esto disminuyo drásticamente la capacidad financiera de los argentinos y también generando un aumento en el desempleo y pobreza a nivel nacional.

A finales de 2019 a raíz de la llegada del (Covid-19), cambio drásticamente la forma de desarrollo normal en la vida de las personas a nivel mundial. Con un elevado grado de contagio y con muy poca información sobre sus características, genero innumerables muertes en todas partes del mundo, colapsando el sistema sanitario de muchos países. A razón de esto los gobiernos tomaros medidas restrictivas en todas las actividades que suponían un riesgo de contagio para controlar la situación.

La parálisis a nivel mundial provocada por el (Covid-19) genero una disminución de ingresos en la gran mayoría de industrias pero en especial en la industria del turismo. En 2020 Una gran cantidad de países como medida de control para la pandemia que estaban transitando, tomaron la decisión de cerrar sus fronteras, por lo tanto viajes a nivel internacional dejaron de operar durante gran parte del año. A nivel nacional, solamente existían vuelos especiales y solamente se podía recorrer el país por tierra teniendo un permiso especial de circulación y yendo en un vehículo particular.

La industria del turismo fue una de las más afectadas por esta pandemia, teniendo imposibilitada cualquier tipo de operación, provocando la quiebra de muchas agencias turísticas de todo el mundo. Según (OMT) (organización mundial del turismo 2020) muestra que el confinamiento impuesto como respuesta a la pandemia, redujo en el mes de mayo 2020 el número de turistas internacionales en un 98% en comparación con 2019.

A mediados de 2021 el presidente Alberto Fernández impuso un DNU (decreto de necesidad de urgencia) ante la inminente aparición de la variante Delta del Covid-19. Las medidas tomadas fueron, cierre de las fronteras y restringió el ingreso de vuelos desde el exterior, teniendo la disponibilidad de 600 ciudadanos argentinos por día el ingreso al país. Con la disposición tomada por el gobierno nacional, las empresas turísticas como también las aerolíneas se vieron en un gran problema al generarse la situación de que todos sus pasajeros deseaban cancelar o modificar sus viajes ante la inminencia de quedarse varados en el extranjero sin tener certeza de cuándo podrá volver a sus hogares.

- Factores económicos

Argentina en la actualidad transita una fuerte crisis de una gran magnitud que afecta en gran parte a la economía, que trae emparejada una gran inflación y una devaluación de la moneda nacional, generando que el índice de inflación anual en el año 2020 sea del 36.15%.. En consecuencia muchos rubros se ven sumamente comprometidos ante la disminución del consumo y la falta de ventas, como sumatoria, la pandemia vive a nivel mundial.

Según (Indec 2021) en el año 2020 Argentina tuvo una caída del Pbi (Producto Bruto Interno) del 9.9% a raíz de la pandemia que genero el Covid-19. Esto trajo emparejado un aumento exponencial del desempleo del 8.9% al 11% dejando desempleados a 2.1 millones de argentinos (infobae 2021).

Sumando a la crisis que transita la Argentina y a la pandemia que transita el mundo, el peso argentino sufrió una devaluación aumentando cada vez más el valor de compra y venta de dólares US. Cabe aclarar que el gobierno argentino aplico un proyecto de ley el cual se conoce con el nombre de Impuesto País. El fin de este impuesto vulgarmente llamado dólar solidario, aplicado a la compra de divisas extranjeras. Con el fin de fomentar la

solidaridad social e impulsar la reactivación de la producción, infraestructura, entre otros, está compuesto de un aumento de un 8% sobre el valor a la hora de comprar una divisa o realizar operaciones con tarjetas de crédito o débito adicionalmente se debe sumar 21% IVA (impuesto al valor agregado) + 35% de percepción a las ganancias dando una suma total del 65% de aumento al valor de cada operación en dólares o divisa extranjera.

Todos estos factores en sumatoria a la problemática del Covid-19, perjudican exponencialmente a todas las industrias disminuyendo su consumo, generando una preocupación e incertidumbre muy grande a la hora de hablar de estabilidad y continuidad de muchas de ellas.

- Factores sociales

Argentina al igual que muchos países del mundo transita una situación muy difícil en muchos aspectos originados a partir de covid-19.

La sociedad se topó con una situación que les impide el desarrollo normal de su vida como la conocen. Las autoridades sanitarias de cada país impusieron ciertas medidas con el objetivo de reducir contagios y transcurrir el desarrollo de la pandemia. El distanciamiento entre personas, el uso de tapabocas, el aislamiento social preventivo y obligatorio, son factores que dificultan en gran parte desarrollo de la vida como se la conoce, afectando significativamente a todos los sectores de la sociedad.

La nueva normalidad que transita en el mundo genera miedo, preocupación y estrés en las personas. En relación a esto muchas de las cuestiones que pueden afectar la salud mental y física de la sociedad son los cambios que se desarrollan en la vida de las personas y pueden generar según (Oms 2020) sensaciones como incertidumbre ante la posibilidad de contraer covid-19, preocupación por el desarrollo de sus estudios, tristeza ante la falta de contacto con nuestros seres queridos, son algunos de los factores que si se descuidan puede perjudicar la salud física y mental.

- Factores tecnológicos

La tecnológica cumple un rol estratégico en toda organización, ya que permite un incremento en la productividad y eficiencia de todos los procesos de la misma, como también

tiene una función de suma importancia como potenciar sus competencias y pudiendo llegar a un mayor número de usuarios.

La industria del turismo no es la excepción. En la actualidad planificar un viaje está al alcance de mano para gran cantidad de personas gracias a los avances tecnológicos. La posibilidad de interactuar que tienen los usuarios a la hora de comparar hoteles, planificar su cronograma de viajes, leer reseñas, checkear el estado de su vuelo, genera un gran valor agregado a las empresas que se suman a esta tendencia de turismo 2.0.

Por lo tanto el acceso a internet y la facilidad de conexión que existe en la actualidad potencia el consumo de todas las organizaciones se vinculan y avanzan junto a esta herramienta

- Factores ecológicos

En Argentina cada vez toma mayor popularidad la cultura ecológica, el reciclaje, la separación de residuos, la reutilización de embaces de plástico, entre otros son algunas de las medidas adoptadas por la población para intentar disminuir el daño al planeta.

Con respecto a las políticas ecológicas Argentina según la ley del ambiente (ley - 25.675 promulgada en noviembre del 2020) que asegura la preservación del ambiente y establece presupuestos básicos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente y la implementación de un desarrollo sustentable.

Por otro lado, la pandemia posibilitó controlar el desgaste ecológico que transita el mundo desde hace varios años. Ante la parálisis que tuvo la población mundial a raíz del covid-19, según (noticias Onu 2020) disminuyó la emisión de gases de efecto invernadero, generando una mejora en la calidad del aire.

- Factores legales

En Argentina existen leyes las cuales controlan la actividad turística para todas las organizaciones o particulares que deseen trabajar en el rubro. (La ley nacional del turismo - 25.997- sancionada el 16 de diciembre de 2004) permite la explotación del turismo nacional para como medio socioeconómico, estratégica y esencial para el país. Esta ley tiene el objetivo de promulgar y regular la actividad turística en el territorio nacional.

A raíz de la pandemia que está transitando todo el mundo, el ministerio de turismo y deporte decreto en octubre de 2020 (t.o. por Decreto N°438/92) que ante la situación que se estaba viviendo en Argentina, el turismo tendría el apoyo del Estado nacional, para poder seguir desarrollándose y continuar siendo un factor de suma importancia para la economía Argentina promoviendo la explotación de la misma en las medidas que la pandemia y las políticas de salud lo permitan.

#### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que permite desarrollar un análisis del micro entorno en el que la organización se encuentra inmersa. Esta metodología permite desarrollar una estrategia de negocios en relación a 5 fuerzas que determinaran la competencia en la industria. Las barreras de entrada al rubro para una nueva organización al rubro, la relación con los clientes y los proveedores y los productos sustitutos son las 5 fuerzas que se tiene en cuenta para el desarrollo de este análisis. El contar con esta información resulta de suma utilidad para identificar las oportunidades de inversión y rentabilidad a la hora de emprender o analizar una oportunidad de negocios. (Porter 1979)

- Competencia en el mercado

En Argentina como america latina, existe una diversidad muy grande en relación de empresas de origen nacional como internacional, que ofrecen servicios del rubro turístico, ya sea de manera online y offline. En la actualidad lo que trae emparejado el éxito y una ventaja competitiva es la posibilidad de financiamiento completo del servicio y el asesoramiento personalizado. Por otro lado un factor muy importante que condiciona la decisión de un cliente en elegir una organización o la otra es la trayectoria y la imagen de la marca que tenga la misma, esta al ser positiva por parte del cliente, genera seguridad y confianza

Los principales competidores de Lozada viaje son, Despegar.com (brindando atención online y también con oficinas físicas), Almundo.com (brindando atención online y offline contando con cadena de franquicias de ventas), Transatlántica (canal de ventas principalmente offline), TripAdvisor (con canales online a nivel global), empresas independientes de turismo en las cuales prevalece el asesoramiento y venta offline.

- Barreras de entrada para nuevos competidores

Los nuevos competidores que intenten ingresar a la industria del turismo, se toparán con algunas barreras las cuales dificultarán el éxito de las mismas. Una de las barreras principales a la hora de entrar a cualquier industria es la falta de reconocimiento de la marca. Al ser una empresa que está dando sus primeros pasos no tiene el reconocimiento y las referencias que los competidores forjaron durante varios años.

Por otro lado, las nuevas empresas generalmente no cuentan con la estabilidad económica que pudiese tener una empresa con mayor trayectoria, por lo tanto al tener limitaciones económicas se dificulta el posicionamiento de la empresa. Este aspecto dificulta factores como, infraestructura, marketing, RrHh, etc.

En la etapa inicial de cualquier organización, el volumen de venta es menor en comparación a los de una organización con mayor antigüedad, por lo que a la hora de ofrecer sus servicios, el nivel de ventas será menor ya que no tienen una gran demanda en relación a sus competidores. Esto condiciona el valor que tendrán sus servicios, ya que al no contar un volumen grande de ventas por la escasez de demanda, al inicio sus costos serán mayores para poder cubrir los gastos que tiene la organización y la rentabilidad de la misma.

- Relación con los clientes

Lozada Viajes en relación al contacto los clientes hay varios temas a tener en cuenta. Por un lado los clientes de la organización se pueden dividir en 2. El primero son las franquicias que consumen marca y fortalece el crecimiento de la organización. En segundo lugar, son los clientes que consumen principalmente sus servicios de primera mano. Resulta de suma importancia la atención personalizada con cada cliente como ventaja competitiva y también la amplia cartera de productos permite abarcar un mayor abanico de clientes, ofreciendo paquetes turísticos para todas las posibilidades económicas.

Un factor de suma importancia en la actualidad es la posibilidad de ofrecer financiamiento a la hora de pagar sus servicios, Lozada Viajes en 2009 fue elegida por Visa como la empresa de turismo preferida del país, esto incentiva la tendencia de planes de financiamiento en cuotas y además funciona como una importante campaña de marketing para atraer nuevos clientes.

- Productos sustitutos

El riesgo ante productos sustitutos que puedan opacar las ventas de Lozada Viajes es muy grandes, ya que al haber tantos competidores los cuales trabajan los mismos servicios que la empresa. Por lo que para intentar aminorar los riesgos que esto genera, se busca generar valor agregado a los servicios que ofrecen, como una atención 100% personalizada para cada cliente, una excelente comunicación y disponibilidad para responder cualquier duda ya sea de manera online y offline, como también los métodos de pago ofreciendo financiación.

- Relación con los proveedores

Lozada Viajes cuenta con distintos proveedores los cuales abarcan cada servicio de los que ellos ofrecen. Hoteles, tours, pasajes aéreos, excursiones, son algunos de los servicios que adquieren de sus proveedores.

Según el trato con el proveedor, permite negociar distintos beneficios con las empresas turísticas, según el nivel de consumo que tengan con ellos. Algunas aerolíneas ofrecen prioridad a la hora de habilitarse un vuelo para que las empresas encargadas de venderlos puedan ofrecerlos con anticipación y a un mejor precio.

### *Análisis Foda*

“El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta que permite identificar en personas, organizaciones y proyectos, las características internas (Debilidades, Fortalezas) como también las externas (Oportunidades, Amenazas) “. Se aconseja realizar este análisis ante cualquier proyecto para poder identificar los pros y los contras que tendrán el mismo y poder tomar las decisiones o realizar cambios para poder adaptarse al entorno.

#### *Fortalezas:*

- Posicionamiento de la marca en Argentina
- Crecimiento en la red de franquicias en toda la Argentina
- Excelente equipo de trabajo
- Fluidez en la comunicación organizacional
- Operación de procesos bajo normas iso 9001

- Excelente atención al cliente

*Oportunidades:*

- Crecimiento de la industria a nivel mundial como estrategia de desarrollo económica
- Aerolíneas *low cost* ofreciendo nuevas rutas y nuevos destinos
- Flexibilización del banco central para la compra de monedas extranjeras
- Lanzamiento de segunda marca
- Crecimiento del campus Lozada ( para la capacitación de sus colaboradores)
- Fortalecimiento de la atención digital
- Expansión de franquicias

*Debilidades:*

- Modelo de negocio obsoleto : sistemas de información offline
- Falta de seguimiento en la gestión de franquicias
- Falta de actualización tecnología en sus procesos
- Faltas de alternativas en medios de financiamientos para sus viajes
- Carencia en desarrollo de plan de carrera de sus empleados

*Amenazas:*

- Crecimiento acelerado de empresas de turismo con desarrollo online
- Limitaciones de circulación ante la pandemia ( COVID-19)
- Limitaciones en salidas de vuelos internacionales
- Aumento constante en el valor de compra en divisas extranjeras
- Restricciones en fronteras internacionales
- Aislamiento obligatorio ante el ingreso al país proviniendo del extranjero

A partir de la elaboración del análisis FODA en la organización Lozada viajes, quedaron en evidencia varios aspectos que deben desarrollarse para evitar el posible fracaso de la misma.

Ante el inminente avance tecnológico en la industria y el mundo, resulta de suma importancia la actualización de todos sus procesos como también del canal de ventas, para poder mantenerse dentro de la competitividad en relación a sus competidores y tener la

posibilidad de poder crecer y llegar a una mayor extensión de clientes gracias a estas herramientas.

Mejorar el control y seguimiento de las actividades que realizan sus franquicias deberá ser una de sus mayores prioridades, ya que a partir de ellas como de la casa central se forja la imagen organización y si estas tiene algún tipo de carencia o no se compaginan con los valores y objetivos organizacionales en general, puede perjudicar la reputación que lograron durante 30 años de arduo trabajo.

En relación a los RRHH, que la empresa brinde la oportunidad del desarrollo de un plan de carrera, posibilita fortalecer la retención y motivación de los empleados dando como resultado una mejora en todos los aspectos que se desarrollan en la organización, además de brindar una buena imagen para el exterior sobre el nivel y competencia profesional de sus colaboradores.

Además de los factores a mejorar, no hay que descuidar los aspectos en los cuales están teniendo éxito y posibilita el éxito obtenido hasta el momento.

La imagen organizacional es lo primero con lo que un potencial cliente se encuentra a la hora de acercarse a la empresa. Por este motivo potenciarla es un objetivo que debe existir en el accionar diario de todos los participantes vinculados a la organización. Un correcto plan de comunicación interno, la posibilidad constante de capacitación para sus empleados, el desarrollo de procesos bajo normas ISO 9001, son aspectos los cuales no deben descuidar para mantener el éxito que poseen actualmente y permitirse avanzar y seguir.

En relación a las oportunidades de crecimiento que se le presentan, no deben descuidarse y estar preparados para todas ellas. Argentina al ser un país sumamente inestable a nivel económico y también en las decisiones que a ello respecta, Lozada Viajes debe estar listo para aprovechar las flexibilidad que ofrezca la nación Argentina en relación a la industria del turismo, como también las medidas de flexibilización en la compra de divisas extranjeras informadas por el banco central de la república Argentina.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollara en profundidad la temática *Employer branding*. Representa al eje central en este trabajo y de él se desprenden diferentes temáticas como propuesta de valor al empleado, retención del personal, plan de carrera. Las cuales toman relevancia para poder entender y desarrollar los objetivos propuestos.

### *Employer branding o Marca empleadora*

Marca empleadora o *employer branding* como se conoce en inglés. Es la temática principal a desarrollar en este trabajo final de grado. Remarcando la importancia que tiene el concepto para cualquier empresa y para el éxito en la propuesta planteada, se procede a definirlo.

Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros en dar una definición del término *employer brand*. Según estos autores, el *employer Brand* consiste en el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora. Además, sostienen que la función principal del *employer Brand* es proporcionar un aumento en la productividad y mejorar el reclutamiento, la retención y el compromiso.

Por otro lado Alles (2014), hace referencia a marca empleadora como la representación de la imagen alcanzada por la organización en el mercado. Por lo tanto la construcción positiva se formara mediante buenas prácticas como empleador en relación a los empleados de la organización.

Queda evidenciado que una correcta gestión en la marca empleadora, traerá emparejado diferentes beneficios los cuales afectaran positivamente a la gestión organizacional. Diminución en costos de contratación, mayor retención y compromiso de los trabajadores, como también una reputación e imagen positiva son solo algunos de los aspectos que se ven favorecidos gracias al *employer branding*.

### *Propuesta de valor al empleado*

Resulta de suma importancia poder ofrecer al personal beneficios en relación a sus actividades laborales en el día a día en la organización, como por ejemplo beneficios económicos, flexibilidad horaria, comodidades en el ambiente de trabajo.

“la propuesta de valor es aquello que la organización pone a disposición del empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso” (Rodríguez-Tarodo et al., 2018, p. 37). Es un factor de suma importancia ya que resulta muy beneficioso no solo para el empleado sino también para el empleador por los resultados que obtiene de los mismos.

Los componentes de la propuesta de valor al empleado pueden ser agrupadas en cinco: remuneración, oportunidad de desarrollo, organización, naturaleza del trabajo, y relaciones interpersonales (Bagienska, 2018, p. 372)

Los beneficios que se les ofrece a los empleados resultan atractivos para los empleados y oferta de empleados potenciales que en un futuro puedan desarrollar su actividad laboral en la organización, y optar por elegir la organización por sobre la competencia.

### *Crecimiento profesional o plan de carrera*

En relación a la propuesta de valor a los empleados, surge un como una de las principales alternativas el plan de carrera profesional. Resulta importante ofrecer a los actuales y futuros empleados herramientas y posibilidades de poder desarrollar sus capacidades profesionales y poder crecer en lo que respecta a su actividad laboral.

Según Martha Alles (2009) el plan de carrera se define como el diseño de un esquema el cual se detalla aquellos requisitos necesarios para poder escalar de un nivel o puesto a otro.

Para diseñarlo, se deben establecer metas y los medios para cumplirlas. Es preciso mencionar que el éxito del plan de carrera depende del apoyo de los directivos y la disposición y actitud de los colaboradores de la organización (Agreda & González, 2016)

Por lo tanto las organizaciones especifican las actividades que los colaboradores deben desarrollar en su tiempo en la empresa lo cual les permitirá crecer profesionalmente. Para que el plan de carrera tenga éxito debe estar alineado con los objetivos y metas individuales

de cada empleado ya ellos deberán cumplir los requisitos que se les detallan en sus actividades diarias en la organización.

### *Retención de los empleados*

Resulta de suma importancia mantener en la organización a los empleados con mayores capacidades para el puesto, ya que en un mercado laboral tan competitivo no pueden permitir el perder un colaborador con todos los impedimentos que esto trae emparejado.

La retención de los empleados hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, p. 8).

No solo se debe retener a los empleados de puestos importantes, sino también al personal que llevar una larga trayectoria en la organización ya que forman parte importante del sistema y el mismo se perjudicado ante la pérdida de una pieza como un empleado, el cual permite que funcione correctamente y en armonía.

Según Sandhya y Kumar (2011), la retención es la capacidad de retener empleados durante un período prolongado en una organización. En consecuencia, la incapacidad de retener causa una rotación que pondrá en riesgo para la supervivencia y continuidad de la organización.

La retención exitosa de los empleados es un indicativo de que la organización está funcionando correctamente, ya que un empleado motivado se desempeña en sus labores de una manera mucho más eficiente y productiva lo que trae emparejado un mejor desarrollo en los procesos productivos organizacionales.

## Diagnostico

A partir de la información recabada en el apartado análisis de situación, utilizando diferentes herramientas las cuales nos permitieron extraer e investigar datos del micro y macro entorno de la organización se pudo tener una mayor precisión acerca de los aspectos débiles que transita Lozada Viajes. En relación a esto queda evidenciado la importancia que el desarrollo de la marca empleadora en la organización y poder ofrecer una propuesta de valor tiene para la organización. Una correcta gestión en lo que respecta la administración del personal en la organización traerá emparejado múltiples beneficios que contribuirán al mejor desarrollo de la empresa.

Se evidencio a partir de la información recolectada, en lo que respecta a la administración en los recursos humanos, se halló un déficit a la hora de ofrecer una propuesta de valor a los empleados lo cual provocara una falta de interés en los mismos generando falta de compromiso y motivación en relación a la empresa y su desarrollo en la misma. Por lo tanto el desarrollo de la propuesta de valor y una correcta marca empleadora generara un mayor sentido de pertenencia e interés por parte de los empleados lo cual provocara que los mismos desarrollen sus actividades laborales de una forma más positiva y más productiva. Además los empleados actuales y posibles futuros candidatos para la organización optaran por elegir trabajar por la empresa en la cuales se sientan más a gusto y cumplan las exigencias y expectativas personales que cada uno de ellos tiene, por lo que tener cualidades organizacionales atractivas es una ventaja competitiva muy importante.

El factor económico no es lo único que genera valor a la relación laboral. Es de suma importancia que la organización pueda ofrecer la oportunidad al empleado de poder crecer en lo que respecta a su actividad profesional, ya que esto traerá un mayor nivel de compromiso provocando que el empleado tenga no solo el objetivo propuesto por la organización sino que también se esfuerce para poder superarse contantemente teniendo como recompensa la posibilidad de escalar rangos en la organización.

La principal herramienta en cualquier organización es el RRHH ya que cumplen una importante función en lo que respecta al sistema organizacional, y tener los empleados más capacitados y retenerlos posibilitara una organización con un mayor nivel productivo y de

calidad que la competencia lo cual generara un aumento en las ganancias y una imagen organizacional sumamente positiva.

### *Conclusión diagnostica*

En la actualidad, la desvinculación de un empleado de la organización, trae emparejado altos costos en lo que respecta a lo monetario y a la pérdida de tiempo. Costos de reclutamiento, costos en selección y capacitación del nuevo empleado, reducción en la productividad organizacional a razón de la vacante que dejo el empleado que se fue, son solo algunos de todos los impedimentos que traerá emparejado la pérdida de un empleado. Por lo tanto una correcta estrategia de retención de empleados capacitados a partir de un correcto diseño de la marca empleadora organizacional, permitirá en gran medida la ausencia de los costos anteriormente mencionados y también una disminución en la pérdida de tiempo que genera la desvinculación de un empleado.

Por otro lado, los empleados que se sientan comprometidos a la organización y estén con un alto grado de motivación gracias a la propuesta de valor que se les ofrece, un fuerte sentido de pertenencia por parte de los empleados con la organización posibilitara que trabajen de forma más eficiente estando en un constante estado de motivación, todo esto será un indicativo de una organización sana, con un índice de rotación considerablemente bajo por sobre el de la competencia que no opten por medidas similares. Además la posibilidad de retener a los empleados más capacitados traerá emparejado un aumento en las ventas que sobre un empleado recién llegado el cual no tiene experiencia. Por lo tanto lo principal para toda organización es obtener el personal más capacitado ya que será a partir de ellos la posibilidad que la organización tenga éxito y pueda superar problemas que se puedan llegar presentar.

A partir de lo mencionado anteriormente, la correcta implementación de una marca empleadora, aumentar en un 5 % la rentabilidad de la empresa, posibilitando que los empleados con mayor antigüedad y más capacitados sigan vinculados a la organización y se mantengan los niveles de ventas actuales.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general (O.G)*

Mejorar y potenciar la marca empleadora de Lozada Viajes a través de la implementación de una propuesta de valor a los empleados y capacitación para los gerentes de la empresa. Lo cual traerá como fin un incremento en la rentabilidad anual en un 5 %.

### *Objetivos específicos*

- Generar un sistema de incentivos a nivel institucional el cual tendrá el fin de controlar bajo parámetros estipulados en el mismo a los empleados, como así también servirá como un sistema de motivación y crecimiento para lograr que los empleados intenten superarse constantemente, generando una propuesta de valor a los empleados.
- Brindar un curso de herramientas para la administración de personal para los mandos medios y gerentes de diferentes áreas, para lograr reforzar sus conocimientos y transmitir la importancia y todo lo que involucra una gestión de RRHH

### *Alcance*

El plan de implementación tendrá alcance a nivel institucional, abarcando la casa central ubicada en Juan Antonio Lavalleja 785, en la provincia de Córdoba – Argentina, como también en un futuro ser aplicado a todas las franquicias, con el fin de que toda la organización en su totalidad obtenga los mismos resultados.

Este plan de implementación tendrá una duración de 6 meses, transcurrirá desde noviembre de 2021 hasta abril de 2022

### *Limitaciones*

No se establece contacto con la organización, por lo tanto se reduce la obtención de información de los procedimientos y personal de la empresa.

En 2020 y 2021 a raíz del Covid-19, se generó una caída importante en el rubro turístico, por lo tanto resulta imposible saber la ganancia neta real que tuvo en estos últimos años la organización y el rubro turístico en general ya que fue muy anormal. Por lo tanto se busca que la propuesta no implique un gasto excesivo para que sea posible su aplicación y pueda recuperar los niveles de rentabilidad habituales.

### *Acciones*

#### 1- Sistema de incentivos para empleados de Lozada Viajes.

El sistema de incentivo constara de un listado de objetivos, los cuales todos los empleados que participen tendrán acceso, en él se detallaran las metas y objetivos que se pretende y se tienen en cuenta para poder obtener los beneficios que este traerá emparejado, desprendiéndose a partir de ellos un puntaje el cual encasillara a cada empleado en una categoría. El cumplir y lograr como se espera las metas y objetivos, permitirá identificar la categoría de cada empleado. La categoría A se logra cumpliendo todos los objetivos al pie de la letra y en base a ellos obtener un puntaje que vaya desde 98.1 a 100. La categoría B se logra un puntaje de 96.1 a 99 de la totalidad de los objetivos y metas que se presenten en el listado. La categoría C se obtiene por defecto en cada empleado que se está sumando a la organización o que no logro ninguno de los puntajes de las categorías anteriores en el mes que paso, por lo tanto se le asigna esta condición.

Cabe destacar que las categorías se obtienen a mes vencido, el desempeño que un empleado tenga en un mes, se le aplica para subir o bajar de categoría en el siguiente mes.

- Categoría A: obtiene beneficios tanto económicos que representa un premio de 5000 pesos para los 2 mejores empleados del mes de cada área en la cual se aplique, como también la posibilidad de que los empleados categoría A obtengan un franco mensual el cual deberá ser avisado con anticipación y estará sujeto a la disponibilidad del momento, para que no haya faltantes de distintos empleados al mismo tiempo. Además entre los empleados que se encuentren posicionados en la categoría A competirán para adjudicarse el título de empleado del mes, lo cual resulta de suma importancia ya que los empleados

del mes son los candidatos directos ante la apertura de una vacante en un puesto jerárquico superior.

- Categoría B: participara de beneficios como descuentos en ciertos lugares gastronómicos como también, beneficios en descuentos en paquetes de transporte y hoteles que trabajen con la organización,
- Categoría C: no participa en ningún premio

El objetivo de este sistema de incentivos es tener la posibilidad de motivar a los empleados a que cumplan los estándares y objetivos que se les pide a cambio de incentivos que ayudaran a lograr una sinergia entre la organización y los empleados y deja bien claro todo lo que se les solicita para aspirar a una buena gestión.

Este sistema de incentivos será aplicado a todos los empleados de nivel bajo de las áreas comerciales, recepción, marketing, desarrollo y calidad. Siendo supervisados por el mando medio de cada área según corresponda (recepción, comercial, calidad y desarrollo, marketing y comunicación)

#### *Recursos involucrados*

- Recursos humanos: Responsable de RRHH, asistentes de recepción, gerente comercial, gerente de calidad y desarrollo, responsable de marketing, encargada de gestión y desarrollo
- Recursos físicos y técnicos: computadora, internet, planilla con objetivos y metas a evaluar de cada área
- Recursos financieros: 5000 pesos para los dos mejores empleados de cada área  $5.000 \times 2 = 10.000 \times 4 \text{ áreas} = 40.000$  (por mes)  $\times 6 \text{ meses} = 240.000$
- Marco de tiempo para la implementación :Este sistema de control y de incentivos estará vigente desde noviembre de 2021 por un periodo de 6 meses de actividad hasta abril 2022, con la posibilidad de que quede en estado permanente, pudiendo replicarse además en el resto de las franquicias.

- 2- Capacitación a gerentes y mandos medios sobre herramientas de administración del personal

### *Acciones.*

Se propone un plan de capacitación sobre herramientas para la administración de personal, destinado a los gerentes de todas las áreas de Lozada viajes. Posibilitando una buena administración del personal, se verán favorecidos varios aspectos como la retención del personal, además de refrescar conceptos que podrán ayudar a identificar los factores a reforzar en lo que marca empleadora se trata. Dicha capacitación participaran los 5 gerentes o encargados de las diferentes áreas y 2 asistentes de recepción de Lozada Viajes.

El mismo se dictara mediante la página web [www.capacitarte.com](http://www.capacitarte.com), la cual ofrece variedad de cursos y capacitaciones de distintas temáticas.

El contenido del mismo ira desde factores legales hasta detalles técnicos en lo que abarca la administración de personal en una empresa

### *Contenido y temáticas incluidas en el curso:*

- Marco Legal: Leyes 11. 544 , 20.744, 24.714 y 24.557
- Tipos de contrato de trabajo: T. indeterminado, P de prueba, eventual, temporada y plazo fijo.
- Tareas administrativas del sector
- Cómo armar un legajo de personal: ficha de ingreso, documentación exigida (Anses, Alta Temprana, Seguro de Vida, Alta en Obra Social, F 572)
- Notificaciones al personal: vacaciones, otorgamiento de permisos.
- Sanciones al personal, y sus límites
- Contingencias durante la vida laboral: embarazo, matrimonio, fallecimiento de familiares, nacimientos
- Documentación inherente a la documentación requerida en el legajo del personal
- Embargos al personal, por deudas alimentarias y deudas comerciales. Cómo proceder ante un embargo
- Fin de la relación laboral, documentación a entregar al trabajador, causas de finalización de la relación: despido, renuncia, abandono del trabajo, despido indirecto, fallecimiento del trabajador, quiebra, etc.

Dicha capacitación se dará mediante la plataforma zoom de manera 100% virtual, lo cual posibilitara que los gerentes a capacitar, puedan tomar dicho curso desde la comodidad de sus hogares.

El valor del curso es de \$4980 pesos argentinos.

Al finalizar el cursado, se le otorgara a cada participante que haya participado de la totalidad de las clases, un certificado el cual acreditará a dicha persona que recibió todos los conocimientos impartidos.

- Recursos involucrados
  - Recursos humanos: profesor encargado de impartir la capacitación
  - Recursos físicos y técnicos: computadora o celular, internet, cuaderno y lapicera donde tomar nota
  - Recursos financieros: el valor por persona del curso es de \$4980 x 7 personas que serán las capacitadas da un total de \$34.860 pagándose una única vez
  
- Marco de tiempo para la implementación: El mismo tendrá una duración de 4 semanas, dictándose una clase por semana que tendrá como duración 3 horas.
  - 1er clase 26 de noviembre de 2021 de 19:00hs a 22:00hs.
  - 2da clase 3 de diciembre de 2021 de 19:00hs a 22:00hs.
  - 3er clase 10 de diciembre de 2021 de 19:00hs a 22:00hs.
  - 4ta clase 17 de diciembre de 2021 de 19:00hs a 22:00hs.

### *Medición de la propuesta*

La inversión necesaria para lograr la aplicación de las acciones anteriormente desarrolladas es de \$ 274.860, lo cual se divide en, un mes el costo de \$34.860. Además por un periodo de 6 meses la inversión por mes de \$40.000 x6 = \$240.000

*Marco de tiempo para la implementación*

Ilustración 1

<i>Objetivos</i>	<i>Noviembre</i>				<i>Diciembre</i>				<i>Enero</i>				<i>Febrero</i>				<i>Marzo</i>				<i>Abril</i>			
	<i>Semanas</i>																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación a gerentes y mandos medios																								
Sistema de incentivos y control																								

*Evaluación del impacto de la implementación*

El ROI (Return On Investment) es el beneficio económico que la propuesta planteada de mejora en la marca empleadora a la organización Lozada Viajes, le generara a la organización a cambio de una inversión.

La inversión total que demanda esta propuesta a la organización es de: \$274.860

A partir de la información financiera brindada por Canvas sobre los ingresos anuales hasta 2018 de Lozada viajes, se sabe que el resultado neto del año 2018 fue de \$22.792.452,07.

A continuación se calcula la ganancia neta, ajustada a la inflación anual y teniendo en cuenta la caída que sufrió el rubro a partir de la pandemia Covid-19 en el año 2020 y parte del 2021. El cálculo abarca desde 2018 hasta septiembre de 2021. Todos los datos fueron extraídos de INDEC.

## Ilustración 2

Valores ganancia neta actualizados por año	
Ganancia neta 2018	\$22.792.452,07
Inflación año 2019 (53,8%)	\$12.262.339,21
Ganancia neta 2019	\$ 35.054.791,28
Ganancia neta 2019	\$ 35.054.791,2
Inflación año 2020 (-36,1%)	\$ 12.654.779,6
Caída del rubro en año 2020 (-77,1%)	\$27.027.244
Ganancia neta 2020	\$ 20.647.292
Ganancia neta 2020	\$ 20.647.292
Inflación al 30/09/21 (-52,5%)	\$ 10.839.828,3
Caída del rubro hasta 08/21 (-58,5%)	\$18.419.965,4
Ganancia neta hasta 30/09/21	\$13.067.154,9

En la ilustración 2 se puede apreciar la inflación que tuvo el país en el año 2019, 2020 y 2021, como también se aprecia la caída que sufrió el rubro por consecuencia del COVID-19 en los años 2020 y hasta agosto del año 2021. La misma fue calculada mediante el promedio de la variación interanual entre los turistas emisivos y receptivos de Argentina.

El objetivo de esta propuesta es incrementar la rentabilidad empresarial en un 5%, que equivale a un resultado de \$653.357,74 al 30/08/2021.

A partir de la información presentada anteriormente, se puede calcular el retorno de la inversión a partir de la siguiente fórmula:

## Ilustración 3

## Calculo ROI

Beneficio de la propuesta – Costo de la propuesta x 100 =

---

Costo de la propuesta

$$\frac{\$653.357,74 - \$274.860}{\$274.860} \times 100 = 137,7\%$$

El resultado obtenido en el cálculo de retorno de inversión, demuestra que la implementación de la propuesta de marca empleadora será positiva. El cálculo ROI evidencia que el retorno de inversión es de 137,7%, es decir que cada \$100 invertidos se obtendrá una ganancia del 137,7%.

## Conclusión

En la elaboración de este trabajo final de grado, se desarrolló un análisis a la organización Lozada Viajes. Mediante el uso de distintas herramientas se pudo identificar todos los aspectos internos como externos que afectan a la misma, con el objetivo de identificar y mejorar las falencias por las que transitaba la organización en relación a los RRHH.

La organización Lozada Viajes cuenta con excelente modelo de negocios y una muy exitosa cadena de franquicias distribuidas por todo el país, pero se detectó un déficit en consideración de los empleados a la hora de valoración, retención, atracción y capacitación. Se debe prestar suma atención a estas cuestiones ya que a la hora de contratar o perder un empleado, resulta un costo muy grande y no siempre la oferta disponible cumple con la expectativa de empleado que la organización busca. Por lo tanto un correcto desarrollo en la marca empleadora organizacional y un ambiente laboral adecuado, ayudara en gran medida a disminuir la rotación de personal y los empleados al sentirse cómodos y valorados en la organización, tendrán un mejor desempeño a la hora de desarrollar sus actividades. Como así también, generar una reputación empresarial lo cual traerá prestigio y será beneficioso a la hora de atraer a futuros talentos.

Se propuso una serie de acciones para poder potenciar la marca empleadora organizacional. Por un lado un sistema de incentivos los cuales permite motivar a los empleados y valorar su trabajo en base a recompensas, como también la posibilidad de crecimiento profesional ya que uno de los incentivos es la posibilidad de crecer en la organización y obtener reconocimiento por una buena gestión. Por otro lado se propuso un curso para los gerentes de la organización para lograr potenciar y capacitar sobre manejo de personal lo cual trae emparejado diferentes beneficios en cuanto a gestión de RRHH.

Mediante estas propuestas se pretende lograr mejores en la gestión de marca empleadora organizacional como también un crecimiento en la rentabilidad empresarial del 5%.

### *Recomendaciones*

Luego de la investigación realizada a la organización Lozada Viajes se identificaron ciertas falencias las cuales deberán ser tenidas en cuenta en el futuro.

Se recomienda a la casa central de Lozada Viajes la posibilidad de aumentar el control sobre las franquicias distribuidas por toda la República Argentina. Siempre es positivo un control sobre las franquicias con el objetivo de que toda la organización hable el mismo idioma en lo que a la organización se refiere y que pueda respetar la esencia de la empresa que es el objetivo principal a la hora de expandirse a una cadena de franquicias.

Por otro lado se recomienda actualizar tecnológicamente todos los procesos de la organización. Con esta recomendación se busca que la organización no quede obsoleta en relación a la competencia en cuanto a procesos se refiere.

Que la organización se actualice constantemente trae emparejado una mejor experiencia para los clientes y los empleados. Ya que todos los procesos se hacen de forma más eficiente y rápida. Una página web amigable al público y actualizada constantemente, permite una mejor experiencia para el cliente, y resulta atractivo la posibilidad de con tan solo un click el cliente pueda obtener la información que busca, ahorrando muchos pasos que sin esta sería imposible.

Si se siguen las recomendaciones mencionadas anteriormente traerán emparejadas mejores para la organización y todos los procesos de la misma.

## Bibliografía

- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206.
- Bagienska, A. (marzo de 2018). Employee Value Proposition as a tool of Employer Branding. *Economic and Social Development*, 370-379. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2057944630/1D517F4B4E84ABAPQ/1?accountid=41232>
- Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782. (India)
- Agreda, M., & González, J. (2016). Universidad José Matías Delgado. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000661/PP.pdf>
- Alles, Martha (2009) *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A. <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66777?page=216>
- Argentina.gob. (2021, 7 mayo). Preguntas frecuentes sobre el nuevo coronavirus COVID-19. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus/preguntasfrecuentes>

- ámbito.com. (2021, 5 junio). Dólar tarjeta hoy: Cuánto tenés que pagar por tus compras. ámbito.com. <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/tarjeta-hoy-cuanto-tenes-que-pagar-tus-compras-n5198497>
  
- Análisis P.E.S.T.E.L. (s. f.). Comunicólogos., de <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/an%C3%A1lisis-p-e-s-t-e-l/>
  
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014, octubre) Madrid España. Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Universia Bussines Review. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
  
- BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - CIERRE DE FRONTERAS - Decisión Administrativa 643/2021. (2021, 25 junio). Boletín oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246100/20210626>
  
- BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO - decreto 297/2020. (2020, 19 marzo). Boletín oficial de la Republica. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
  
- BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTES - resolución 456/2020. (2020, 13 octubre). Boletín Oficial de la Republica

Argentina.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236014/20201014?busqueda=1>

- Colaboradores de Wikipedia. (2021, 9 septiembre). Análisis Porter de las cinco fuerzas. Wikipedia, la enciclopedia libre.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)
- Colaboradores de Wikipedia. (2021a, agosto 29). Análisis FODA. Wikipedia, la enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_FODA](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA)
- Definición y características del Turismo 2.0 - Actividad I: Turismo 2.0. (s. f.). turismo 2.0. <https://sites.google.com/site/actividaditurismo20/tabla-de-contenidos/desventajas-de-la-web>
- El impacto de la COVID-19 en el turismo mundial queda patente en los datos de la OMT sobre el coste de la parálisis. (2020, 29 julio). OMT.  
<https://www.unwto.org/es/news/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-mundial-queda-patente-en-los-datos-de-la-omt-sobre-el-coste-de-la-paralisis>
- Employer branding: qué es y por qué usar esta herramienta de RRHH. (s. f.). Edenred.  
<https://blog.edenred.es/employer-branding-que-es-rrhh/>
- Gonzáles, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad Eafit, 45(156), 45-72

- González Prieto, J. I. (2021, 7 julio). Argentina: Argentinos varados en el exterior. VOA. <https://www.vozdeamerica.com/episode/argentina-argentinos-varados-en-el-exterior-330591>
  
- I.N.D.E.C. (2021, octubre). *Índice de precios al consumidor (IPC) septiembre 2021*. INDEC.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_10\\_21E7D81FF3F6EFA0C39C79.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_21E7D81FF3F6EFA0C39C79.pdf)
  
- I.N.D.E.C. (2021, enero). *Índice de precios al consumidor (IPC) diciembre de 2020*. INDEC.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_21CD878A2A5B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf)
  
- I.N.D.E.C. (2021, octubre). *Estadísticas de turismo internacional agosto 2021*. INDEC.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_10\\_212788CABAA3.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_10_212788CABAA3.pdf)
  
- I.N.D.E.C. (2021, enero). *Estadísticas de turismo internacional diciembre 2021*. INDEC.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_01\\_2135B1D442F4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_01_2135B1D442F4.pdf)
  
- Iprofesional (2021a, julio 4). Cuánto es el impuesto PAÍS y quién lo paga.  
<https://www.iprofesional.com/impuestos/341624-cuanto-es-el-impuesto-pais-y-quien-lo-paga>. <https://www.iprofesional.com/impuestos/341624-cuanto-es-el-impuesto-pais-y-quien-lo-paga>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021, marzo). Informe de avance del nivel de actividad cuarto trimestre de 2020 (Vol. 5, nº 51).  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_21B1D23916BF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf)
  
- Infobae. (2021, 25 marzo). Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020: Llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos.  
<https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/por-el-impacto-de-la-cuarentena-crecio-el-desempleo-en-2020-llego-al-11-y-alcanzo-a-21-millones-de-argentinos/>
  
- J.M. (2021, 9 enero). Cierran las marcas más conocidas de agencias de viajes latinas. Noticias de turismo REPORTUR.  
<https://www.reportur.com/agencias/2021/01/09/cierran-las-marcas-mas-conocidas-agencias-viajes-latinas/>
  
- La pandemia de coronavirus es una oportunidad para construir una. (2020, 9 abril). Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472482>
  
- LEY NACIONAL DE TURISMO. (2004, 16 diciembre). InfoLeg.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
  
- Organización Panamericana de la Salud. (s. f.). Salud mental y COVID-19. OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. [https://www.paho.org/es/salud-mental-covid-](https://www.paho.org/es/salud-mental-covid-19)

- Quiroga- Ramos, C. (2020). Trabajo Final de Graduacion. PROYECTO DE MARCA EMPLEADORA PARA HOTEL HOWARD JOHNSON (VCP). Universidad Siglo 21. [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20023/TFG\\_CAMILAQUIROGA%20-%20Camila%20Quiroga.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20023/TFG_CAMILAQUIROGA%20-%20Camila%20Quiroga.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  
- Página 12. (2020, 17 septiembre). Compra de dólares: cómo funciona el 35% de percepción a cuenta de Ganancias y Bienes Personales. PAGINA12. [https://www.pagina12.com.ar/292311-compra-de-dolares-como-funciona-el-35-de-percepcion-a-cuenta?gclid=Cj0KCQjwpreJBhDvARIsAF1\\_BU3dx1x5MyP0b5kgnIDiJZAKYneKF3JC5owUmBI4yg1QiMU0xIBph8oaAgCzEALw\\_wcB](https://www.pagina12.com.ar/292311-compra-de-dolares-como-funciona-el-35-de-percepcion-a-cuenta?gclid=Cj0KCQjwpreJBhDvARIsAF1_BU3dx1x5MyP0b5kgnIDiJZAKYneKF3JC5owUmBI4yg1QiMU0xIBph8oaAgCzEALw_wcB)
  
- POLITICA AMBIENTAL NACIONAL. (2002, 6 noviembre). InfoLeg. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
  
- Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N. y Blasco López, M. F. (2018). Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos. Madrid: Pearson Educación.
  
- Tosoni, C. (2019, diciembre). Tesis de Maestría .QUE ES Y COMO IMPACTA LA MARCA EMPLEADORA EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE. Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar/3529/1/tosoni-2019.pdf>

## Anexos

### Anexo 1: información financiera de Lozada Viajes

<b>LOZADA VIAJES</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	1	12.656.000,00	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	28.786.172,98	25.844.737,23	23.153.472,15
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>72.353.123,28</b>	<b>59.577.098,61</b>	<b>45.433.694,76</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839,32</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>

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

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Alojamientos		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>330.357.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>248.815.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>81.542.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>62.289.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>33.913.845,47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73	6.457.403,00
<b>Resultado Final</b>		<b>14.239.286,11</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>11.992.319,85</b>

## Anexo 2 : inflacion año 2020



## Anexo 3: inflacion hasta septiembre 2021



## Anexo 4: caída del flujo receptivo y emisor de turistas 2020

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisor*				
	Noviembre de 2020	Variación interanual	Enero-noviembre de 2020	Variación interanual	Participación enero-noviembre de 2020	Noviembre de 2020	Variación interanual	Enero-noviembre de 2020	Variación interanual	Participación enero-noviembre de 2020
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
<b>Total</b>	<b>7,4</b>	<b>-97,2</b>	<b>679,1</b>	<b>-75,4</b>	<b>100,0</b>	<b>28,6</b>	<b>-89,3</b>	<b>852,6</b>	<b>-77,0</b>	<b>100,0</b>
Ezeiza y Aeroparque (1)	7,3	-96,9	610,4	-75,0	89,9	28,3	-87,2	697,8	-77,0	81,8
Resto de aeropuertos	0,0	-99,8	68,7	-78,3	10,1	0,4	-99,2	154,9	-76,9	18,2

(1) Ver nota al pie de página.

## Anexo 5: caída del flujo receptivo y emisor de turistas hasta agosto 2021

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisor*				
	Agosto de 2021 (1)	Variación interanual	Enero-agosto de 2021 (1) (2)	Variación interanual	Participación enero-agosto de 2021 (1) (2)	Agosto de 2021 (1)	Variación interanual	Enero-agosto de 2021 (1) (2)	Variación interanual	Participación enero-agosto de 2021 (1) (2)
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
<b>Total</b>	<b>3,5</b>	<b>110,5</b>	<b>74,6</b>	<b>-88,8</b>	<b>100,0</b>	<b>40,9</b>	<b>1.030,7</b>	<b>331,6</b>	<b>-58,5</b>	<b>100,0</b>
Ezeiza y Aeroparque	3,4	108,6	74,1	-87,6	99,3	39,5	1.040,0	325,9	-49,5	98,3
Resto de aeropuertos	0,1	222,2	0,5	-99,3	0,7	1,4	825,6	5,7	-96,3	1,7

(1) Ver "Nota aclaratoria sobre la metodología. Marzo 2020-agosto 2021".

(2) Ver nota al pie de página.