



Trabajo Final de Grado

Lozada Viajes y su camino hacia una auténtica Marca Empleadora

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Dalmiro Alejo Debernardi

DNI: 41.002.145

Legajo: RHU02415

Resumen

El siguiente trabajo final de grado consistió en la realización de un plan estratégico focalizado en el fortalecimiento de la marca empleadora de la empresa Lozada Viajes, con el fin de aumentar en un 15% la rentabilidad de la misma. A partir del diagnóstico organizacional obtenido y teniendo en cuenta la reciente y paulatina recuperación del turismo por la pandemia, se buscó el diseño de una marca fuerte y bien definida.

Para alcanzar el siguiente objetivo, se establecieron los procesos necesarios para un eficiente soporte y control de las franquicias, y un incremento de la motivación del personal a fin de una retención y atracción del mismo. Dicho plan estratégico, fue diseñado con la intención de generar una mayor productividad y crecimiento de Lozada Viajes, reforzando así al activo más importante de toda empresa: El capital humano.

Palabras claves: Marca empleadora, motivación, propuesta de valor al empleado, aumento de la rentabilidad.

Abstract

This thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Bachelor in Human Resources describes a strategic plan designed to strengthen the employer brand of the travel company Lozada Viajes and to increase its profitability by 15%. Based on the organizational diagnosis made and considering the recent and gradual recovery of tourism after the Covid-19 pandemic, I sought to design a strong and well-defined brand.

To achieve this objective, actions were taken for efficient support and control of the franchises, and for an increase in staff motivation to retain existing personnel and attract new one. The strategic plan was designed so as to generate greater productivity and growth for Lozada Viajes, thus reinforcing the most important asset of any company: its human capital.

Keywords: Employer brand, motivation, value proposition to the employee, increased profitability.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Análisis PESTEL – Macro Entorno.....	7
Factores Políticos.....	8
Factores Económicos.....	8
Factores Sociales.....	9
Factores Tecnológicos.....	10
Factores Ecológicos.....	10
Factores Legales.....	11
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter – Micro Entorno.....	11
Poder de negociación de los clientes.....	11
Poder de negociación de los proveedores.....	12
Rivalidad entre competidores actuales.....	12
Amenaza de posibles productos sustitutos.....	13
Amenaza de nuevos competidores.....	13
Análisis Organizacional – FODA.....	13
Fortalezas.....	14
Debilidades.....	14
Oportunidades.....	14
Amenazas.....	15
Marco Teórico	17
Marca empleadora.....	17
Comunicación organizacional.....	17
Plan de desarrollo profesional.....	18
Planificación estratégica.....	19
Diagnóstico y Discusión	20

Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de Implementación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance temporal.....	22
Alcance geográfico.....	22
Acciones.....	22
Encuesta de clima laboral.....	23
Plan de desarrollo profesional.....	24
Formación de nueva área de trabajo.....	25
Medición de la propuesta.....	27
Marco temporal de la implementación – Diagrama de Gantt.....	27
Propuesta de medición – Calculo ROI.....	28
Conclusión.....	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	32
Anexo.....	36
Anexo I – Modelo de encuesta de clima laboral.....	36
Anexo II – Modelo de plan de desarrollo profesional.....	37
Anexo III – Tasa de inflación – INDEC.....	38
Anexo IV – Caída del turismo – INDEC.....	39
Anexo V – Información financiera de Lozada Viajes.....	41
Anexo VI – Consultora contratada “Like Work”.....	42

Índice de Tablas

Tabla I – Actualización de valores.....	28
Tabla II – Presupuesto de la propuesta.....	29

Introducción

Lozada Viajes, es la red de agencias de viajes más grande del país. La misma cuenta con 80 puntos de venta en 12 provincias y más de 30 años de trayectoria.

Sus inicios se remontan a 1987, año en que Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada fundaron su propia agencia de viajes a la que decidieron llamar Lozada Viajes. Luego de 3 años en el mercado, empezaron a formar parte de la empresa los hijos de la familia, Juan Cruz, Javier e Iván. En 2004, abrieron sus 3 primeras sucursales y en 2005, luego de desarrollar un extenso plan de negocios, aplicaron su sistema de franquicias. Hoy en día, la empresa se encuentra a cargo de Juan Cruz Lozada.

Lozada Viajes siempre se identificó como una empresa emprendedora y vanguardista. Luego de presentar su plan de franquicias al Ministerio de Turismo de la Nación, y posteriormente de ser aprobado el mismo, Lozada Viajes fue la primera empresa en aplicar el sistema de franquicias en la industria del turismo argentino. En consecuencia de esta decisión, Lozada Viajes, que había comenzado como una pyme, se transformó en una empresa de constante progreso. La expansión de la compañía se debe, en gran parte, a la unión de sus socios afiliados.

La misión de la organización 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” y su visión es “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”. El objetivo de Lozada Viajes, es lograr un camino hacia la excelencia, a través de una experiencia personalizada hacia el viajero y un desarrollo y crecimiento de sus colaboradores y franquiciados.

Uno de los distintivos más destacados de la empresa es su marca. La compañía ya lleva más de 30 años de experiencia en el mercado, la cual la posicionó positivamente con respecto a sus clientes y competencia. Su constante evolución y mejora continua, le permitió trabajar su marca día a día.

Con respecto a su estructura organizacional, además de su red de franquicias, en 2016 la empresa creó otras dos unidades de negocios importantes, su canal de venta online y tour operador. Su canal de venta online surgió con el objetivo de la venta de productos y servicios turísticos a través de su web oficial, con el fin de poder acercarse a las nuevas generaciones. Por otro lado, tour operador se creó con el propósito de brindar servicios exclusivamente a sus franquicias, con la intención de lograr una ventaja competitiva y así diferenciarse de la competencia.

Sin embargo, pese a que Lozada Viajes es una empresa completa, la empresa cuenta con puntos débiles a mejorar. Entre ellos, se encuentra el reducido apoyo hacia las franquicias. Si bien cuentan con herramientas para ayudar a sus franquiciados, es visible una falta de asistencia técnica y comercial, e información deficiente.

Por otro lado, descuidan las necesidades de sus colaboradores. Asumen que los mismos se encuentran motivados, cuando en realidad hay una falta de impulso para su desarrollo y crecimiento profesional. Por consiguiente, se produce una falta de motivación que deriva en la rotación del personal, posicionando a la empresa en un lugar poco favorable para el crecimiento positivo de su marca empleadora.

A continuación se mencionan antecedentes científicos significativos para el reporte de caso:

En California, una investigación de tipo explicativa, nombrada “Guía de imagen de marca empleadora” presentada por una de las redes profesionales más grandes del mundo LinkedIn (2011), indicó que la reputación como empresa es un factor crítico para que un candidato acepte o no trabajar en una empresa. Además, asegura que una buena marca empleadora puede traer grandes beneficios, entre ellos; Reducción de costos de hasta un 50% en procesos de selección, disminución del índice de rotación hasta un 28% y un mayor interés de los candidatos hacia la empresa.

En un trabajo final de grado, en el cual se utilizó un método de investigación de campo, titulado “El plan de carrera como proceso fundamental en el desarrollo de la organización” elaborado en la ciudad de Bogotá, Colombia por González Siachoque (2012), indicó que la proyección de un plan de carrera profesional de los colaboradores

internos, por parte del área de recursos humanos de la organización, es fundamental para la contribución del desarrollo del sentido de identidad y pertenencia del colaborador en la empresa.

Los datos de un estudio de tipo analítico titulado “La importancia de la marca empleadora” presentado en Argentina por la agencia de empleos Randstad (2020) aseguran que aún en medio de la crisis mundial originada por el coronavirus, 7 de cada 10 empresas argentinas mantuvieron el interés en el desarrollo de su marca empleadora como factor de atracción y retención del talento. Al ser consultadas las compañías sobre la relevancia de su estrategia de marca empleadora en la gestión empresarial, el 69% aseguró haber sostenido el desarrollo de su marca empleadora durante la pandemia, el 17% aseguró haberla potenciado y solo un 14% mostró una disminución de la importancia asignada al desarrollo de su marca empleadora en medio de la crisis.

En su tesis de tipo descriptiva titulada “Control de gestión en empresas franquiciadoras” presentada en la Universidad de la Plata, Della Croce (2016) revela que para que una franquicia funcione, es fundamental tener implementado sistemas de información que posibiliten el proceso de dirección y control sobre el franquiciado. De modo que para la supervivencia de las organizaciones se deben desarrollar instrumentos y técnicas de información flexibles y eficaces, como son los sistemas de control.

El objetivo del siguiente trabajo es optimizar a Lozada Viajes y fortalecer su marca empleadora para hacer de la empresa un lugar modelo para trabajar y del cual querer formar parte. La finalidad, es posicionar a la compañía como un lugar ideal para el desarrollo profesional, fidelizando a los empleados y socios franquiciados en sus puestos de trabajo y generando una experiencia positiva con el entorno. Para ello, es esencial producir mejoras en el área de recursos humanos de la empresa, con la intención de generar un plan de mejoramiento para todos aquellos que tienen personal a su cargo. La empresa debe facilitar la formación de sus socios franquiciados agilizando información y medios para una retroalimentación de forma dinámica. Por otro lado, se debe implementar un plan de carrera para los colaboradores, con el propósito de que se sientan cómodos, motivados y comprometidos con la empresa. Para ello, se deben reconocer y valorar sus desempeños y logros, mostrando interés por su bienestar para generar un buen clima laboral.

Análisis de situación

El turismo es un sector en constante crecimiento, las ganas de viajar y los medios para hacerlo son cada vez mayores. Además, el turismo ejerce un papel cada vez más importante en la economía global. Tal es la expansión del sector, que hoy en día la audiencia cuenta con una amplia oferta de promociones, paquetes turísticos y financiación favorable. Las empresas de viajes, con su rol de intermediarios y atención personalizada, se están viendo amenazadas por la creciente oferta online y las nuevas herramientas ofrecidas por el mercado.

Lozada Viajes, es una empresa de turismo distinguida a nivel nacional. La compañía cuenta con muchos años de experiencia en el rubro y su variedad de productos y servicios ofrecidos es abundante en relación a otras empresas. Además, Lozada Viajes se identifica por ser una empresa en constante evolución y mejora continua. Por último, la empresa cuenta con un plan estratégico implementado en 2015 con objetivos a corto, mediano y largo plazo para el año 2022. Si bien su principal meta, abrir 200 franquicias en todo el país no se ha cumplido aún, pudieron llevar adelante sus otros 2 objetivos, como la creación de su tour operador y su canal online hacia la omnicanalidad. No obstante, su tour operador y su camino hacia la transformación digital, no están siendo del todo eficaces. El modelo de negocios de la empresa se ve desfasado hacia los desafíos que hoy debe enfrentar la misma.

Es de suma importancia generar un nuevo plan de seguimiento, asesoramiento y atención personalizada hacia los franquiciados y los colaboradores. La empresa debe focalizarse en mejorar la calidad de su sistema de franquicias como así también la motivación y desarrollo de su personal. Solo con productos, servicios de calidad y con un clima laboral positivo, la empresa puede crecer exitosamente.

Es fundamental conocer el contexto organizacional macro y micro para saber en qué circunstancias se encuentra inmersa la organización, y la influencia que pueden ejercer estos sobre la misma. Se analizará a la empresa utilizando distintas herramientas de estudio, por un lado el análisis Pestel para explicar su macro entorno, por otro lado el análisis de las 5 fuerzas de Porter para su micro entorno y por último el análisis organizacional FODA.

Análisis Pestel - Macro Entorno

Esta herramienta, nos permite analizar los factores políticos, económicos, legales, socioculturales y ambientales para evaluar su influencia en la empresa.

- *Factores Políticos:*

En 2019, luego de las últimas elecciones, asumió como jefe de Estado el abogado y docente Alberto Fernández. El 21 de diciembre del mismo año, el gobierno estableció el impuesto País, el cual significó la recarga del 30% sobre el precio de cualquier operación de compra en moneda extranjera...“El Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria, o PAIS, es un porcentaje que se debe abonar sobre ciertas operaciones en moneda extranjera.” (AFIP, 2019, parr. 1).

Además, se aplicó un recargo extra del 35% para la compra de divisas extranjeras, con la oportunidad de un reintegro a los 60 días de realizado el gasto.

Asimismo, el presidente firmó en marzo de 2020 el Decreto de Necesidad y Urgencia, el cual dispone de nuevas medidas para contener la propagación del coronavirus. Algunas de las siguientes regulaciones y acciones que dispone el decreto de necesidad y urgencia son; La restricción del ingreso de extranjeros que provengan de las zonas afectadas, licencias y trabajo remoto en el sector público y privado, prohibición del ingreso de personas extranjeras no residentes, excepción del cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” para el personal afectado a las actividades y servicios justificados, etc (Ministerio de Salud, 2020).

Las medidas tomadas por el gobierno, fueron de efecto negativo para la industria del turismo. Desde complicaciones para comprar dólares, o realizar compras con tarjetas de crédito/débito a tener que enfrentar restricciones por el coronavirus.

Por otro lado, el Estado impuso el plan Pre Viaje para incentivar el turismo interno. Se trata de un programa de preventa turística con un reintegro del 50% del valor del viaje en crédito, para viajar a todos los destinos de Argentina. La durabilidad del mismo es desde noviembre de 2021 y durante todo el año 2022 (Ministerio de Turismo y Deporte, 2021).

- *Factores Económicos:*

Argentina es un país que viene luchando con la inflación desde hace años. La sobre emisión de dinero deriva en una desvalorización cada vez mayor de la moneda nacional, lo cual trae como consecuencia un menor poder adquisitivo para los argentinos. “El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un alza mensual de 3,0% y un aumento interanual de 51,8%.” (INDEC, 2021, p. 3).

Si bien la inflación no es un aspecto positivo para la economía argentina, si lo es para los extranjeros. La devaluación del peso frente al dólar es atractiva para los turistas de otros países. Esta crisis financiera deriva en que sea más económico para los visitantes de otros países realizar actividades turísticas en Argentina que los mismos ciudadanos.

Si bien Argentina siempre fue un país visitado, la pandemia ocasionada por el covid 19 trajo consecuencias negativas a nivel mundial. Las medidas duras, pero necesarias para evitar la propagación del virus tuvieron un gran impacto económico. Además, cabe mencionar que Argentina fue uno de los pocos países con una de las cuarentenas más prolongadas a nivel mundial. El distanciamiento social, preventivo y obligatorio afectó principalmente al corazón financiero e industrial del país. El cierre de comercios, pymes y empresas, provocó una subida en la tasa de desempleo y gran incertidumbre. Por otro lado, la economía de las localidades que dependen en gran parte del turismo se vio muy afectada por la poca actividad del mismo.

- *Factores Sociales:*

En la actualidad, hay una tendencia creciente hacia el consumo del turismo, sobre todo en las generaciones más jóvenes. Cada vez son más los jóvenes que eligen viajar, a tal punto que el hecho de conocer nuevos lugares ya son características y hábitos propios de su forma de vida.

De todas formas, en Argentina, muchos jóvenes eligen irse del país y no regresar. Esto se debe principalmente a la crisis social y financiera por la que atraviesa la región, las oportunidades de trabajo no son las óptimas y mucho menos las remuneraciones. En pocas palabras, los jóvenes deciden emigrar hacia otros países en búsqueda de nuevas oportunidades y formas de vida, dejando de lado el simple hecho de viajar en modo turista.

Asimismo, la crisis financiera potenciada por el coronavirus generó una gran reducción del turismo. Si bien muchas personas consideran la actividad de viajar como una necesidad, no significa que esta sea una prioridad. Las restricciones, cancelaciones de vuelos, los elevados precios y la eficaz pero paulatina vacunación, no hacen a la Argentina un lugar seductor de visitar.

- *Factores Tecnológicos:*

Es evidente a nivel global que la forma utilizada para la adquisición de productos y servicios de todo tipo es a través de internet. La tecnología como forma de optimizar las operaciones que se realizan en una empresa u organización, es un tema que día a día se ve más avanzado en nuestro país.

Las nuevas herramientas tecnológicas, cumplen un papel fundamental en la industria del turismo. Continuamente son más las personas que buscan lo ágil, simple y práctico. No solamente se trata de contar con una aplicación o sitio web disponible, sino que la experiencia del usuario sea enriquecedora. El cliente necesita sentirse cómodo y tener una percepción positiva de dicho servicio, pudiendo así comparar precios y comunicarse de una manera más fácil y rápida.

La transformación digital es primordial para el futuro de cualquier empresa. Además, es un proceso que nunca se debe dar por finalizado para así estar siempre a la altura o más allá de la competencia.

- *Factores Ecológicos:*

Hoy en día el turismo está teniendo un gran impacto ambiental. Dicha actividad no para de crecer y tampoco de contaminar. Según la publicista y periodista Lorena G Díaz (2019) el turismo es responsable del 8% de las emisiones de gas invernadero, las cuales están vinculadas al cambio climático. De todas formas, estas cifras parecen no importarles a las personas, ya que las ganas de viajar y los medios para hacerlo crecen cada vez más.

Sin embargo, el hecho es reconocido a nivel mundial. Es por eso que hoy en día existe una mayor conciencia a nivel global, incluyendo a la Argentina, para reducir el impacto de la actividad turística hacia el medio ambiente.

Cabe destacar que la Argentina es un país en vías de desarrollo a nivel ecológico. Cada día son más los jóvenes y organizaciones no gubernamentales que luchan por el desarrollo sostenible. Además, por parte del gobierno la región firmó tratados internacionales y celebró leyes nacionales para promover el cuidado del medio ambiente.

Progresivamente se encuentran empresas como Lozada Viajes, con principios que impulsan hacia un mundo más justo y sostenible. El compromiso con el ecosistema y la responsabilidad social, son factores muy valorados por las personas.

- *Factores Legales:*

Las empresas de viajes cuentan con diversas leyes y resoluciones para operar en la Argentina. Primero y principal se encuentra la Ley nacional de turismo 25.997, la cual declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. Luego, está la normativa propia de las agencias de viajes, donde se pueden mencionar entre ellas; la Ley 18.829 destinada a los agentes de viaje, la cual tiene como objeto el desarrollo y regulación de la actividad turística, la Ley 19.918 para los contratos de viaje, la Ley 24.240 de defensa al consumidor, la Ley 22.802 de lealtad comercial y la Ley 25.651 que trata sobre el texto a incluir en tickets o vouchers, entre otras. Además, las empresas de viajes también cuentan con convenios colectivos de trabajo de la actividad turística (Ministerio de Turismo y Deporte, 2021).

Por último, el Ministerio de Salud (2020) y bajo la problemática del coronavirus, dictó el decreto de necesidad y urgencia 260/2020 el cual dispone de la adopción de medidas para contener la propagación del coronavirus. Si bien las empresas de viajes se vieron afectadas por este decreto, el gobierno implementó el programa Pre Viaje para la reactivación turística.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter - Micro Entorno

- *Poder de Negociación de los Clientes:*

En la actualidad, los consumidores cuentan con una gran variedad de productos turísticos. No solo por la gran oferta y distintos medios para gestionar su compra, sino también por los beneficios que ofrecen estos. Los clientes cuentan con distintas plataformas

y agencias ya sean online u offline que les permiten, sin dedicar mucho tiempo, a comparar precios, calidad, y por supuesto buscar la financiación más adecuada.

La realidad, es que la conexión a internet ha traído consigo mismo una amplia competencia en el mercado turístico. Es por esta razón, que el poder de negociación con las agencias de viaje se ve más favorecido para los clientes, aunque esto no significa que los mismos pueden negociar precios. Las agencias de viaje deben encargarse de ofrecer un producto o servicio más tentativo que su competencia, el cual se adapte a las necesidades y posibilidades de su audiencia. Se trata de tener una ventaja o poder igualar a sus rivales del rubro ya que el poder de decisión lo tiene el cliente.

- *Poder de Negociación de los Proveedores:*

Las agencias de viajes cuentan con diversos tipos de proveedores de distintos servicios, ya sean de transporte aéreo, marítimo o terrestre, como así también seguros médicos, alojamientos y excursiones. Algunos proveedores y con mayor frecuencia los de la industria hotelera, ofrecen una mayor solvencia financiera y reducción de gastos cuando se contratan muchos de sus servicios. Los beneficios y descuentos ofrecidos por los proveedores aparecen cuando se generan compras de gran volumen de sus servicios ofrecidos.

Por otro lado, muchas empresas de viajes no cuentan con ningún tipo de negociación con los proveedores de transportes aéreos, por lo que muchas no sacan ganancia con la venta de estos. Además, los medios de financiación no son ofrecidos a todas las empresas por igual.

- *Rivalidad entre Competidores Actuales:*

Actualmente la rivalidad entre las distintas agencias de viajes es elevada. Al ser un negocio productivo y rentable, las personas optan por abrir sus propias empresas de viajes, aplicaciones o sitios web. Pese a que cada compañía tiene sus diferencias, estas ofrecen prácticamente los mismos servicios hacia sus clientes. Es por esto, que es de vital importancia para las agencias destacarse del resto de alguna manera. Además de ofertas y

buenos precios, una adecuada gestión, predisposición y una buena imagen de su marca, son algunos de los factores que los clientes tendrán en cuenta a la hora de efectuar su compra.

Los principales competidores de Lozada Viajes son: Despegar, Almundo, OLA/Transatlántica, TDH, Booking, Grupo GEA y TripAdvisor.

- *Amenaza de Posibles Productos Sustitutos:*

Las empresas de viajes, cumplen un rol de intermediarios entre sus clientes y los destinos del viaje, gestionando total o parcialmente los diferentes servicios. Sin embargo, el cliente puede contratar estos servicios de manera independiente y por otros medios. Los mismos servicios ofrecidos por las agencias de viajes, cuentan con sus propias páginas web y aplicaciones, teniendo en muchos casos ofertas exclusivas. De todas formas, hay muchas personas que eligen desligarse de la planificación completa de un viaje y dejarlo en manos de las agencias de viajes.

La oferta de productos sustitutos es extensa, es por eso que las empresas de viajes tienen que tratar de estar siempre un paso adelante para generar así una ventaja competitiva.

- *Amenaza de Nuevos Competidores*

La industria del turismo es un sector en constante crecimiento. La competencia y las posibilidades de compra de los clientes son cada vez mayor. Por otro lado, la tecnología no solo generó un terreno de competencia online sino también la creación de aplicaciones y páginas web sumamente innovadoras. Hoy hay muchas formas de viajar, la gente decide dejar lo convencional y optar por las opciones de mayor conveniencia, Entre ellas; voluntariados con estadía gratis, hospedaje en casas particulares de contratación independiente, estadía gratis a cambio del cuidado de mascotas cuando sus dueños se encuentran de viaje, etc. No solamente se encuentra la competencia tradicional, sino también la competencia de la novedad, la originalidad y el cambio.

Análisis Foda

A continuación se utiliza la matriz FODA para identificar los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades) de la compañía. El

siguiente análisis nos da a conocer en qué situación se encuentra la empresa, para así planificar una estrategia a futuro. Para que los siguientes factores no condicionen el éxito de la empresa se debe potenciar cada fortaleza, aprovechar cada oportunidad, minorar cada debilidad y protegerse de las amenazas afrontándolas de una manera pacífica.

Fortalezas:

- Equipo humano capacitado
- Posicionamiento e imagen positiva de la marca en el país
- Extensa red de franquicias
- Amplia experiencia en el rubro
- Amplia gama de productos y servicios de calidad
- Certificación de calidad ISO 9001

Debilidades:

- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente
- Falta de seguimiento en la gestión hacia las franquicias
- Poca atención desde casa central hacia los franquiciados
- Falta de practica tecnológica
- Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros
- Modelo de negocios inadecuado a las circunstancias actuales
- Comunicación deficiente
- Falta de un plan de carrera hacia los colaboradores

Oportunidades:

- El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial
- Crecimiento de la industria del turismo
- Desembarco del low cost y nuevas rutas
- Autorización del banco central de la república Argentina para la venta de monedas extranjeras

- Lanzamiento de segunda marca
- Crecimiento del campus Lozada para la comunidad
- Buena utilización en el manejo de sus redes sociales para llegar a potenciales clientes

Amenazas:

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente
- Situación de crisis en la economía
- Trabas del gobierno para la compra de divisas extranjeras
- Restricciones del gobierno en consecuencia del coronavirus
- Caída de la demanda por la cuarentena obligatoria

Con respecto al análisis FODA, se destacan las siguientes observaciones y conclusiones.

Dentro de las fortalezas de la empresa, se destaca la buena imagen de Lozada con su público. La compañía es percibida de forma positiva por sus clientes, en gran parte por su tamaño y vasta experiencia. Además de contar con una extensa cartera de servicios ofrecidos y certificaciones de calidad, Lozada Viajes cuenta con lo más importante, un personal capacitado. De todas formas, si bien el índice de productividad es bueno, esto no es sinónimo de satisfacción laboral.

Entre sus debilidades, Lozada Viajes cuenta con una comunicación deficiente. El sentimiento de sus colaboradores y socios franquiciados es el de una falta de seguimiento, reducida atención, y poco reconocimiento a nivel laboral. Las competencias de cada uno de sus trabajadores y la lealtad de sus socios, muchas veces parecen no ser valoradas, generando así incertidumbre y desmotivación.

Con respecto a las oportunidades, se muestran señales positivas. Además de la creciente tendencia propia de la industria del turismo, Lozada con su buena utilización en el manejo de las redes parece acercarse cada día un poco más a su objetivo, la omnicanalidad de todos sus canales. Asimismo, las nuevas aerolíneas de bajo costo, son una muy buena

opción para los argentinos. A fin de cuentas, las oportunidades están, solo se debe tomar provecho de ellas.

Por último, se pueden destacar tres grandes amenazas; el coronavirus con sus consecuencias, la situación financiera de los argentinos y la extensa competencia. Estos factores generan sentimientos de indecisión y postergación de viajes por parte de las personas.

Luego de realizar un íntegro análisis interno y externo de la organización, se concluye que son más los factores negativos del entorno, que los positivos.

Como se mencionó anteriormente, las decisiones políticas, la inflación, la competencia, las complicaciones para la compra de divisas extranjeras y el coronavirus no parecen colaborar para el desarrollo positivo de la industria turística. Sin embargo, teniendo en cuenta los factores positivos, como la elevada tendencia de las personas a viajar y los intentos por parte del gobierno para incentivar al turismo, parecen indicar un panorama alentador y positivo en materia turística. Además, cabe destacar, que más allá de la situación global atravesada, las empresas de turismo nunca han dejado de crecer. Si bien estas no se encuentran en su mejor momento, la verdad es que en un mundo globalizado como el de hoy, es imposible no contar con ellas.

Desde la visión de Recursos Humanos, se hace énfasis en la marca empleadora, la cual hace referencia a la reputación que tiene la organización con sus colaboradores, clientes y futuros candidatos. Lozada Viajes es una empresa la cual no ofrece un plan de carrera para sus trabajadores y su mala gestión con respecto a sus franquiciados es evidente. Estas acciones transmiten un mensaje negativo dentro y fuera de la compañía, convirtiendo a la empresa en un lugar poco favorable para el desarrollo profesional.

Como solución a la problemática principal, se debe trabajar en profundidad la marca empleadora de la empresa ya que la misma debe ser llevada a otro nivel. Para ello, se necesita cultivar un clima laboral en donde la comunicación organizacional y el desarrollo profesional de los colaboradores sean pilares esenciales de la compañía. En virtud de ello, y para llevarlo a cabo de forma adecuada, se elaborara un plan estratégico para pulir y optimizar el modelo de negocios de la empresa.

Marco Teórico

En el siguiente apartado, se presentan teorías y conceptos relevantes de distintos autores referidos a la marca empleadora de la empresa. Además, se explica la importancia de una planificación estratégica, para poder llevar a cabo los mismos de una manera óptima.

Marca Empleadora

La marca empleadora de una empresa hace referencia a la reputación que tiene una organización con sus colaboradores. La misma se transmite hacia afuera de la compañía con el objetivo de posicionarse como un buen lugar para el desarrollo profesional. Esta se basa principalmente en la satisfacción laboral, su fin es mantener motivados a los colaboradores y retenerlos dentro de la empresa. Por otro lado, busca captar nuevos talentos, atrayendo así a potenciales trabajadores.

El concepto de marca empleadora surge en 1996 y es definida como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora”. (Ambler y Barrow, 1996, p. 3).

La revista científica Redalyc (2014) detalla que la marca empleadora se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de la empresa como empleador, ya que su intención es la misma que la de una marca comercial: Atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Según Hurtado, Dante de la Gala, Ccorisapra y Quispe (2021) se debe priorizar la experiencia de marca empleadora ya que esta sirve como elemento canalizador entre la cultura y el compromiso organizacional.

Comunicación organizacional

Toda organización se vale de la comunicación para agilizar sus procesos tanto internos como externos. Una comunicación bien utilizada funciona como factor de cambio y transformación. Además, esta involucra a todos sus públicos, ya que son ellos quienes

tienen la tarea de liderar conjuntamente acciones que apunten hacia un mismo objetivo. (Bedoya, 2017).

Como menciona De Castro (2015) la comunicación organizacional forma parte de la cultura y normas de cada organización. Es por eso, que es de suma importancia que las distintas formas de comunicación de una empresa; Descendente (de la gerencia hacia el personal), ascendente (del personal hacia la gerencia), horizontal (del personal de igual jerarquía o pares) y diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan) sean de manera fluida y eficiente.

La comunicación organizacional estratégica, es esencial para gestionar la información ampliando el conocimiento de procesos. Además, genera confianza entre sus miembros, mejora la interrelación entre los mismos y favorece al cumplimiento de los objetivos. Como resultado de la agilización en los flujos de comunicación, se genera un óptimo clima laboral, el cual se refleja en el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.

Plan de desarrollo profesional

El plan de desarrollo profesional aumenta el valor de las personas hacia la empresa. Los colaboradores experimentan sentimientos de pertenencia y apreciación por parte de su empleador. Por consiguiente, los resultados recaen en una mayor productividad, calidad y rentabilidad de la empresa. Según Chiavenato (2009), el desarrollo de las personas, está vinculado con el desarrollo de sus carreras. Una carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.

Los planes de carrera se utilizan para brindar a los colaboradores oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su carrera profesional. Su objetivo es satisfacer las necesidades de la organización, como así también la de sus trabajadores, generando así una mayor retención del personal. Como consecuencia, se incrementa el sentimiento de compromiso y buen desempeño por parte de los colaboradores. (Poveda, 2014).

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se refiere a todo aquello que se requiere para asegurar un camino hacia el éxito. Este recorrido implica hacer un análisis de la organización y de su entorno, para así realizar una toma de decisiones de manera eficaz. Cuando desde la gerencia se atienden estos aspectos, las probabilidades de victoria son muy altas. De todas formas, para alcanzar la misma, se necesita del involucramiento de todos los actores socios. (Sánchez, 2012).

Como mencionan Fernández y Polar (2017), se debe generar un plan que presente estrategias y recomendaciones apoyadas en el análisis del entorno. Dicho plan, establece los pasos a seguir para fijar las estrategias, las cuales buscan cumplir con los objetivos de la empresa. Luego de evaluar las estrategias propuestas y con un plan elaborado, la empresa podrá tener una visión más clara de cómo alcanzar las metas planteadas por la gerencia. Además, el plan estratégico es un instrumento que prevé los cambios que pueden ocurrir, plantea las acciones que la empresa debe tomar y por último, es una herramienta que facilita el control de las actividades de la empresa.

Luego de haber desarrollado los conceptos más relevantes para la implementación de una auténtica marca empleadora, se puede observar la interrelación de los mismos. Para poder llevar a cabo una óptima comunicación organizacional y la elaboración de un plan de carrera para todos los colaboradores, se debe crear un plan estratégico. Una vez desarrollado dicho plan, se tendrá la ruta apropiada para hacer de Lozada Viajes una empresa bien posicionada en cuanto a su entorno. Esta nueva posición, hará de la compañía un lugar en donde se retengan y atraigan a nuevos colaboradores, ampliando así también su cartera de clientes.

Diagnóstico y Discusión

El principal problema de Lozada Viajes, es el descuido de esta con sus colaboradores y socios franquiciados. La empresa, demuestra descuido hacia el desarrollo profesional de sus colaboradores y una falta de asistencia hacia sus socios franquiciados. A raíz de la deficiente gestión de la gerencia, los resultados negativos son evidentes. La carencia de motivación, desinterés y agobio por parte de personal es ostensible.

Si bien las franquicias cuentan con mecanismos de comunicación desde casa central, estos no son del todo prácticos. La falta de información y la dificultad para atender inquietudes de forma veloz por parte de la empresa, es manifiesta. Además, pese a que las franquicias cuentan con autonomía e independencia para operar, estas no siempre tienen las respuestas y herramientas necesarias para solucionar determinadas problemáticas. Asuntos como selección y capacitación de personal, administración y manipulación de redes sociales, son tópicos que deben contar con un mayor soporte por parte de la empresa. Por último, también se deben tener en cuenta las distintas formas de trabajar que tiene cada franquicia, si bien las mismas cuentan con determinada libertad para hacerlo, esta debe ser regulada. Las franquicias, al no contar con el seguimiento y asesoramiento adecuado, se desvían del plan de negocios original.

Por otro lado, con respecto a los colaboradores, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado. A pesar de que los colaboradores internos tienen la posibilidad de una constante capacitación a través del portal campus Lozada, este no es del todo eficaz, ya que no contempla todos los aspectos necesarios para un crecimiento personal y profesional adecuado. Asimismo, los colaboradores y su notable falta de motivación reinciden en una decreciente productividad y pobre compromiso, lo cual trae como resultado final, la rotación de los mismos.

La relevante situación problemática de Lozada Viajes, es pertinente de ser resuelta. Su deterioro en cultura y en materia laboral, encamina progresivamente a la empresa hacia una imagen y reputación poco favorable. La compañía, demuestra una cultura organizacional débil, en la cual los objetivos, misión y visión de la misma no están del todo

claros, derivando así en que todos los colaboradores vean a la compañía de una forma distinta y cada uno busque lograr sus objetivos a través de caminos diferentes. Problemas resultantes de esta situación, como falta de comunicación en determinados procesos, choques de valores y distintas formas de pensar entre los miembros de la empresa, emana en un ambiente de trabajo tenso con gente desmotivada y poca productividad. Además, una mala cultura corporativa, perjudica a la imagen de la empresa de cara a los clientes y de forma interna, hacia los empleados.

Luego de evaluar el clima laboral de la compañía, la implementación de un plan estratégico le permitirá a la empresa definir un nuevo modelo de negocios, el cual contemple las necesidades de todo el personal. Como eje principal, se debe profundizar en hacer de Lozada Viajes un lugar donde el empleado sienta la plena libertad de desarrollarse, participar y ser reconocido por su entorno de trabajo. Con un marcado y crítico plan de carrera, los colaboradores contarán con los pasos que deben seguir para aspirar a niveles más altos de responsabilidad, ganar nuevas experiencias, crecer dentro de la empresa y sentir un mayor propósito con la misma. Asimismo, los gastos de rotación y contratación de personal se verán disminuidos, generando así un impacto financiero positivo para la empresa. Por otra parte, la poca accesibilidad a la información, la vaga delegación de las tareas y la escasa atención hacia sus franquicias, es un punto central en el cual debe trabajar Lozada Viajes. La compañía debe reforzar su percepción interna y externa para así tener un efecto beneficioso sobre sus socios franquiciados. Con dicha credibilidad en su modelo de negocios, y con un mayor soporte hacia sus socios, los resultados contribuirán de forma positiva, volviendo a hacer de su programa de franquicias un negocio fructuoso.

Resolviendo estos problemas, y adaptando la empresa a la estrategia de la marca empleadora, la rentabilidad de la misma se verá aumentada en un 15%. Lozada Viajes, al poner como prioridad su marca empleadora mediante una adecuada planificación estratégica y correcta comunicación organizacional no solo logrará una ventaja en términos económicos, sino también una mejor reputación en el mercado como empleador y una plena sustentabilidad a lo largo del tiempo. Del mismo modo, reducirá sus costos de reclutamiento, ya que la mejor manera para atraer al mejor talento es a través del desarrollo de la marca de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo General

- Realizar un plan estratégico focalizado en reforzar la marca empleadora de la empresa Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba Capital, con el fin de lograr una correcta gestión y motivación del personal generando así un aumento del 15% en la rentabilidad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Desarrollar la marca empleadora en Lozada Viajes a través del relevamiento y detección de las necesidades personales y profesionales de los colaboradores.
- Elaborar un plan de desarrollo profesional como propuesta de valor hacia los empleados para aumentar la motivación y el nivel de compromiso con la empresa.
- Crear las pautas generales para brindar un mayor soporte, control y atención personalizada hacia las franquicias.

Alcance

Temporal: El desarrollo de la propuesta tendrá una duración de 6 meses. El mismo comenzara en Noviembre de 2021 y finalizara los últimos días de Abril del año 2022.

Geográfico: La iniciativa se desarrollara en la ciudad de Córdoba Capital puesto que allí se encuentra la casa central de la empresa, para luego ser aplicada hacia las demás franquicias a nivel nacional.

Acciones

Encuesta para la detección de Necesidades

La encuesta de clima laboral será el primer paso a desarrollar (Anexo 1). Con la aplicación de la misma y con los resultados obtenidos, se tendrá una visión clara de la condición actual de la empresa en materia de satisfacción laboral. El siguiente sondeo, permitirá detectar las necesidades no cubiertas de los colaboradores como así también identificar factores claves como las tasas de rotación, ausentismo, el nivel de productividad y la calidad del trabajo.

El siguiente diagnóstico, tiene como objetivo analizar el nivel de motivación y compromiso de los colaboradores y la percepción de los mismos hacia la empresa, para luego comunicarles mediante un feedback constructivo como es percibido. Cabe destacar, que este no es un método para castigar o incidir en errores, sino un método para identificar el grado de satisfacción de los trabajadores para luego ofrecerles una oportunidad de desarrollo, motivación y reconocimiento a través de un plan de acción.

Como primer paso, se debe diseñar la encuesta teniendo en cuenta los objetivos concretos de la empresa. La encuesta contara con preguntas de opción múltiple, para así medir los resultados de manera más rápida y algunas preguntas abiertas que permitan tener un conocimiento más cualitativo del clima laboral. Asimismo, se garantizara el anonimato de la encuesta hacia los colaboradores para que las respuestas sean lo más sinceras posibles.

Luego de realizada la encuesta y por medio de una entrevista, se le comunicara el resultado de la misma a los colaboradores. En la entrevista y mediante una retroalimentación adecuada, se hará un análisis y reconocimiento de las principales debilidades y fortalezas de la compañía y de las categorías en donde existe una mayor oportunidad de mejora, para así cubrir las necesidades de los trabajadores.

La siguiente encuesta de clima laboral será llevada a cabo por la consultora de recursos humanos “Like Work” (Anexo 6). La misma trabajará junto al área de recursos humanos de la empresa para la creación y aplicación de la encuesta.

- *Recursos*

Recursos profesionales: Consultora contratada “Like Work”, supervisores de cada área, área de recursos humanos y colaboradores de la empresa.

Recursos físicos y técnicos: Sala de reuniones, internet, computadoras, descripción de puestos, organigrama y comunicación eficiente.

Recursos Financieros: El costo de la encuesta de clima laboral será de \$210.000.

- *Marco de tiempo para la implementación*

La encuesta de clima laboral se realizara en un período de 2 meses. El primer mes será utilizado para el diseño de la encuesta, su aplicación, y la recopilación de datos. Para esto, se realizaran reuniones con el área de recursos humanos de la empresa y la consultora contratada dos veces a la semana. El siguiente mes se utilizara para la comunicación de los resultados hacia los colaboradores. Para esta última, se llevaran a cabo entrevistas individuales de no más de 30 minutos con cada colaborador.

Desarrollo de plan de carrera profesional

Se propone elaborar un plan de desarrollo profesional e incentivos el cual sirva como guía y motivación para los trabajadores (Anexo 2). El fin de dicho plan es principalmente que los empleados puedan crecer profesionalmente. Se trata de clarificar la ruta que deben seguir para acceder a puestos de mayor responsabilidad, alcanzar las metas de la empresa, acceder a beneficios, y en algunos casos lograr ascensos. Es probable que una vez implementado el mismo, los colaboradores dejen de ver sus tareas como obligaciones y comiencen a percibir las como pequeños pasos en su carrera profesional.

Se debe tener en cuenta que este proceso traerá consigo mismo cambios a realizar. Teniendo en cuenta las necesidades, competencias y aspiraciones de los trabajadores, se generaran modificaciones en el organigrama de la empresa como así también reformas en algunos procesos y puestos de trabajo en caso de ser necesario.

Como primer paso, se deben revisar los datos e información obtenida de las encuestas, como así también las competencias de cada puesto. Conocer el nivel de

motivación y productividad de los colaboradores, nos permitirá encontrar a las personas más adecuadas para cubrir determinados puestos de trabajo.

Como segundo paso, luego de recolectar los datos de cada colaborador, se elaborara un plan de desarrollo lo más personalizado posible. El objetivo, es crear un mapa de carrera el cual sea claro y transparente, en el que se especifiquen las demandas de cada puesto y el camino a seguir para alcanzarlas. De esta manera, los empleados tendrán en claro desde el primer momento cuáles son sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y qué pasos necesitan dar para alcanzar sus metas profesionales.

Para finalizar y como última acción, se hará un control cuatrimestral. Es importante generar una retroalimentación de las dos partes para modificar algún aspecto en caso de ser necesario.

Para la realización e implementación del plan de carrera se contratara a la consultora “Like Work” (Anexo 6).

- *Recursos*

Recursos profesionales: Consultora contratada “Like Work”, supervisores de cada área, área de recursos humanos y colaboradores de la empresa.

Recursos físicos y técnicos: Internet, computadoras, esquema organizativo, encuesta de clima laboral, descripción de puestos y comunicación eficiente.

Recursos Financieros: El costo del plan de carrera será de \$220.000.

- *Marco de tiempo para la implementación*

El plan se realizara en un período de tiempo de 2 meses. El primer mes será utilizado para la recolección de datos y diseño del plan. El segundo mes, para la implementación del mismo.

Formación de nueva área de trabajo exclusiva para las franquicias

La formación de un área exclusiva para el control y gestión apropiada de las franquicias es de vital importancia. Con el desarrollo de la misma, y sin dejar de lado la ayuda brindada por Tour Operador (operador de servicios exclusivos a franquicias Lozada), las franquicias contarán con todo el soporte técnico del cual carecen.

El objetivo principal es que esta nueva área de trabajo, brinde todo el apoyo y asesoramiento necesario hacia los socios franquiciados en todos los temas relevantes para su óptimo funcionamiento. Con la asistencia adecuada en lineamientos comerciales, de calidad, desarrollo, marketing, comunicación y contratación de personal, no solo se generará un bienestar general de los socios franquiciados, sino también una mayor rentabilidad y crecimiento de las franquicias.

Como primer paso, se creará una nueva área con el nombre de “Excelencia Organizacional de Franquicias” ubicada en la casa central de Lozada Viajes. La misma estará constituida por dos colaboradores capacitados en recursos humanos para resolver cualquier inquietud relacionada a las franquicias. Los dos colaboradores cumplirán con una jornada completa de 8 horas de lunes a viernes y se dividirán las franquicias en dos partes iguales.

Luego, se definirán las tareas que tendrán los colaboradores. Las mismas se fraccionarán en 3 grupos:

- Acompañamiento y atención personalizada:
 - ✓ Reuniones semanales con los mandos superiores de todas las franquicias para debatir temas importantes, toma de decisiones y disyuntivas.
 - ✓ Óptimo funcionamiento de su portal de comunicación.
 - ✓ Elaboración semestral de encuestas para atender inquietudes y necesidades.

- Contratación de personal
 - ✓ Identificación de puestos vacantes.
 - ✓ Búsqueda abundante de candidatos capacitados para formar parte del equipo.
 - ✓ Realización de entrevistas de trabajo en línea.
 - ✓ Selección de los candidatos más adecuados para el puesto.

- Servicios de control
- ✓ Cumplimiento de los requisitos y las obligaciones documentales del ámbito legal de las franquicias.
- ✓ Verificación de que la red de franquicias cumpla con los requerimientos dando así seriedad y prestigio a la marca.
- ✓ Minimización de los riesgos que puedan perjudicar a la marca.

Finalmente, una vez desarrollada el área de “Excelencia Organizacional de Franquicias”, habrá un impacto positivo en el funcionamiento y productividad de las mismas. Como efecto colateral, se producirá un crecimiento con nuevas aperturas de franquicias, enriqueciendo así a la marca e imagen de la empresa en el mercado.

- *Recursos*

Recursos profesionales: Área de recursos humanos, colaboradores, socios franquiciados y los dos nuevos trabajadores.

Recursos físicos y técnicos: Internet, intranet, computadoras, celulares, reclutamiento, selección y capacitación.

Recursos Financieros: El costo de contratación de los dos colaboradores celebrado en un contrato por tiempo indeterminado tendrá un valor mensual de \$170.000 (sueldo individual de \$85.000).

- *Marco de tiempo para la implementación*

El proceso tendrá una duración de 2 meses. El primer mes será utilizado para las actividades de reclutamiento y selección. El segundo mes será utilizada media jornada para la capacitación absoluta de los colaboradores para así trabajar las horas restantes de forma normal.

Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación – Diagrama de Gantt

ACCIONES	TAREAS	TIEMPO EN SEMANAS																											
		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	DISEÑO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA	■	■																										
	RECOPIACION DE DATOS			■	■																								
	FEEDBACK HACIA LOS TRABAJADORES					■	■	■																					
PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL	ESTUDIO Y REVISIÓN DE DATOS									■	■																		
	DISEÑO DE PLAN DE CARRERA										■	■																	
	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN													■	■	■	■												
CREACIÓN DE NUEVA ÁREA	RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS																	■	■										
	FILTRO Y SELECCIÓN																		■	■									
	INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN																					■	■	■	■				

Propuesta de Medición - Cálculo ROI (Return of Investments)

El ROI (Retorno sobre la inversión) es una fórmula para calcular el beneficio económico obtenido en relación a la inversión realizada.

Antes de calcular el ROI de la empresa Lozada Viajes, se deben dejar en claro los siguientes datos financieros.

En el siguiente cuadro se calcula una estimación de la ganancia total neta desde el 31/12 del año 2018 hasta el 24/10 del año 2021. En esta actualización de valores, se tuvieron en cuenta la inflación propia de cada año y la caída del turismo a partir del año 2020 con la aparición del coronavirus, la cual se realizó calculando el promedio de la variación interanual entre los turistas emisivos y receptivos de la Argentina. (Anexo 3 y 4)

ACTUALIZACION DE VALORES	IMPORTE
GANANCIA NETA 31/12/2018	\$ 22.792.452,07
INFLACION 2019 INDEC (53,8%)	\$ 12.262.339,21
GANANCIA NETA 31/12/2019	\$ 35.054.791,28
GANANCIA NETA 31/12/2019	\$ 35.054.791,28
INFLACION 2020 INDEC (36,1%)	\$ 12.654.779,65
CAIDA DEL RUBRO 2020 (77,2%)	\$ 27.062.298,87
GANANCIA NETA 31/12/2020	\$ 20.647.272,07
GANANCIA NETA 31/12/2020	\$ 20.647.272,07
INFLACION SEPTIEMBRE 2021 INDEC (37%)	\$ 7.639.490,67
CAIDA DEL RUBRO AGOSTO 2021 (73,65%)	\$ 15.206.715,88
GANANCIA NETA 24/10/2021	\$ 13.080.046,86

El resultado de la ganancia total neta del año 2018 obtenido de Canvas fue de \$22.792.452,07 (Anexo 5). Al hacer una actualización de la misma con los datos antes mencionados obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Argentina (INDEC), el valor de la ganancia total neta al día 24 de Noviembre de 2021 deriva en un resultado de \$13.080.046,86.

En la siguiente ilustración se puede observar un estimativo del presupuesto final. El costo total de la implementación será de \$600.000.

PRESUPUESTO	COSTOS
ELABORACION DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL POR CONSULTORA "LIKE WORK"	\$ 210.000
ELABORACION DE PLAN DE CARRERA POR CONSULTORA "LIKE WORK"	\$ 220.000
DESARROLLO DE NUEVA AREA "EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE FRANQUICIAS"	\$ 170.000
TOTAL	\$ 600.000

El objetivo de la siguiente implementación es incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15%, lo cual equivale en un beneficio de \$1.962.007,03.

Cálculo beneficio: Ganancia neta x % de rentabilidad (15)

\$13.080.046,86 (Ganancia neta) x 0,15 (% de rentabilidad) = \$1.962.007,03
(Beneficio de la propuesta)

Ya con toda la información reunida, se puede calcular el retorno de la inversión con la siguiente fórmula:

Beneficio de la propuesta – Costo de la propuesta

\$ 1.962.007,03 **\$ 600.000**

————— x 100 = **227%**

Costo de la propuesta

\$ 600.000

Como se puede observar, el porcentaje alcanzado es de 227%, lo cual significa que la inversión necesaria para la implementación de la propuesta es rentable y deriva en un resultado favorable para la empresa.

Conclusión

Finalmente, luego de un profundo análisis de la empresa Lozada Viajes, es manifiesta la necesidad del mejoramiento de su imagen y reputación hacia el mercado. En el desarrollo de este trabajo, se puede ver como el correcto manejo de su marca empleadora deriva en resultados positivos aumentado así la rentabilidad de la empresa.

Como problemática principal, se detectó la poca atención hacia los trabajadores. Por un lado, es evidente la limitada asistencia, soporte y control hacia las franquicias, y por otro lado la baja motivación y compromiso de los colaboradores. Como consecuencia del descuido hacia el capital humano, en el siguiente trabajo se desarrolló un plan estratégico orientado a optimizar la marca empleadora de la empresa, la cual además de generar un mayor prestigio de la misma, deriva en una mayor retención y atracción del talento humano.

Este reporte de caso, con las acciones implementadas, logra tener un personal motivado, comprometido y orgulloso de formar parte de la empresa. Asimismo, se genera un sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores, que los motiva a auto superarse y querer desarrollarse personal y profesionalmente cada día un poco más.

Del mismo modo, se alcanza una reputación modelo, la cual deriva en un posicionamiento positivo en el mercado, mejorando así la perspectiva de los colaboradores internos y externos hacia la empresa. Como consecuencia, se genera una mayor retención del talento interno y un aumento en la oferta de candidatos que buscan formar parte de Lozada Viajes.

Para concluir, es evidente la importancia de la marca empleadora para obtener una ventaja competitiva. Esta debe ser tratada como una prioridad, ya que es la imagen que tiene la empresa no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos. Es por esta razón, que es de suma importancia contar con un personal satisfecho, motivado e involucrado con la compañía para el éxito de la misma, ya que lo más importante de una empresa son los recursos humanos que posee.

Recomendaciones

Luego de la profunda investigación de la empresa Lozada Viajes, se encuentra la siguiente problemática la cual podría ser analizada para ser resulta en un futuro cercano.

Como punto central, es esencial que la empresa desarrolle su propia aplicación móvil. Hoy en día, mantenerse actualizado tecnológicamente es fundamental. No solo se trata de generar una experiencia enriquecedora hacia el usuario haciendo de los procesos algo más sencillo, sino también para afrontar a la competencia de la manera adecuada.

Con el correcto desarrollo de una aplicación, la empresa pasaría a formar parte del ecosistema de aplicaciones con las que el usuario convive constantemente. Además de lograr una mayor presencia, diferenciación y contenido optimizado, la empresa tendría la posibilidad de participar con sus clientes en tiempo real y responder en virtud de sus necesidades a mayor velocidad.

Por último, se generaría una mayor fidelización de los clientes lo cual traería como resultado un fortalecimiento de la marca de la empresa.

Bibliografía

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42

AFIP. (s. f.). *Impuesto País*. Afip.gob.ar. Recuperado el 2 de septiembre de 2021, de <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/definicion.asp>

Bedoya, S. M. (2017). *Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón* (Tesis de grado). Universidad de la Laguna, Colombia. Recuperada de http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/087_Bedoya.pdf

Blasco, M., Rodríguez, A., Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Redalyc*, (44), 34-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>

Castañeda, D. (2016). *Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa “concreteras granizo”* (Tesis de grado). Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperada de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10362/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). México: Elsevier Editora Ltda.

De Castro, A. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional*. España: Verbum, S.L.

Della Croce, C. (2016). *Control de gestión en empresas franquiciadoras* (Tesis de grado). Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/66285/Documento_completo_%20costos%20para%20sadici.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Díaz, L. G. (27 septiembre de 2019). *Viajes National Geographic*. Viajes.nationalgeographic.com.es. Recuperado de https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/cifras-turismo-a-nivel-mundial_14640

Fernández, A. D., Polar. J. C. (2017). *Plan estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017* (Tesis de grado). Universidad Católica de San Pablo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%C3%81NDEZ_BARREDA_ALE_KAL.pdf

González Siachoque, J. A. (2012). *El plan de carrera como proceso fundamental en el desarrollo de la organización* (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9170/GonzalezSiachoqueJhonAlexander2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Huespe, M. L. (2019). *Encuesta de clima laboral y acciones de mejora para las diferentes generaciones del ministerio de desarrollo social de la provincia de Córdoba* (Tesis de grado). Universidad Católica de Córdoba, Argentina. Recuperado de <http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2777/>

Hurtado Palomino, A., Dante De la Gala Velásquez, B. R., Ccorisapra Quintana, F. de M. & Quispe-Ambrocio, A. D. (2021). *Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora*. Revista Universidad y Sociedad, 13(4), 369-377. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2176/2155>

INDEC. (Julio de 2021). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Indec.gob.ar. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf

INDEC. (Enero de 2021). *Estadísticas de Turismo Internacional*. Indec.gob.ar.
Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_03_2199D4C703AA.pdf

INDEC. (Agosto de 2021). *Estadísticas de Turismo Internacional*. Indec.gob.ar.
Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_10_212788CABAA3.pdf

INDEC. (Diciembre de 2019). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
Indec.gob.ar. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

INDEC. (Diciembre de 2020). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
Indec.gob.ar. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

INDEC. (Septiembre de 2021). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
Indec.gob.ar. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_21E7D81FF3F6EFA0C39C79.pdf

Linkedin. (s. f.). *Guía de Imagen de Marca Empleadora*. Business.linkedin.com.
Recuperado el 9 de septiembre de 2021, de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf

Martínez, P. (28 marzo de 2021). *Dólar: cómo es la percepción del 35% y cómo se devolverá*. Lavozdelinterior.com. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/dolar-como-es-percepcion-del-35-y-como-se-devolvera/>

Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. (s. f.). *Previaje*. previaje.gob.ar.
Recuperado el 5 de septiembre de 2021, de <https://www.previaje.gob.ar/>

Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. (26 mayo de 2021). *Normativa*. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/normativa>

Ministerio de Salud. (15 marzo de 2020). *Decreto de Necesidad y Urgencia* 260/2020. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

Poveda, J. A. (2014). *Componentes del plan carrera* (Tesis de grado). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia. Recuperada de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf>

Sánchez, M. (2012). *Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal* (Tesis de maestría). Universidad de la Costa, Colombia. Recuperada de https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/181/pdf_22

Randstad Argentina. (23 julio de 2020). *69% de las empresas mantuvo su estrategia de marca empleadora durante la pandemia*. Randstad.com.ar. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/69-las-empresas-mantuvo-su-estrategia-marca-empleadora-durante/>

Randstad. (s. f.). *La Importancia de la Marca Empleadora*. Randstad.com.ar. Recuperado el 5 de septiembre de 2021, de https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf

Anexo

Anexo 1 – Modelo de encuesta de clima laboral a desarrollar.

EVALUADO:					
PUESTO:					
ANTIGUEDAD:					
FECHA:					
PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Tengo claro lo que se espera de mi trabajo.					
Los objetivos de la empresa reflejan mis intereses.					
Creo que tengo posibilidades de crecer profesionalmente dentro de mi empresa.					
Me siento identificado con la cultura de mi empresa.					
Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas.					
Mi supervisor comunica la informacion con claridad.					
Es buena la comunicación con mi equipo.					
Me siento a gusto en mi grupo de trabajo.					
Recibí el apoyo y confianza de mi supervisor y compañeros de trabajo.					
Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo					
Siento que mi trabajo estimula el desarrollo de mis capacidades.					
Desde la empresa me brindaron la colaboracion necesaria para realizar mis labores.					
PREGUNTAS DE LIBRE RESPUESTA	RESPUESTAS				
¿Me gusta mi trabajo?					
¿Me siento bien en mi trabajo?					
¿Me gustaría cambiar algo de mi trabajo?					
¿Me gustaría seguir trabajando en la empresa por mucho tiempo?					
¿Siento que mis necesidades son cubiertas por parte de la empresa?					

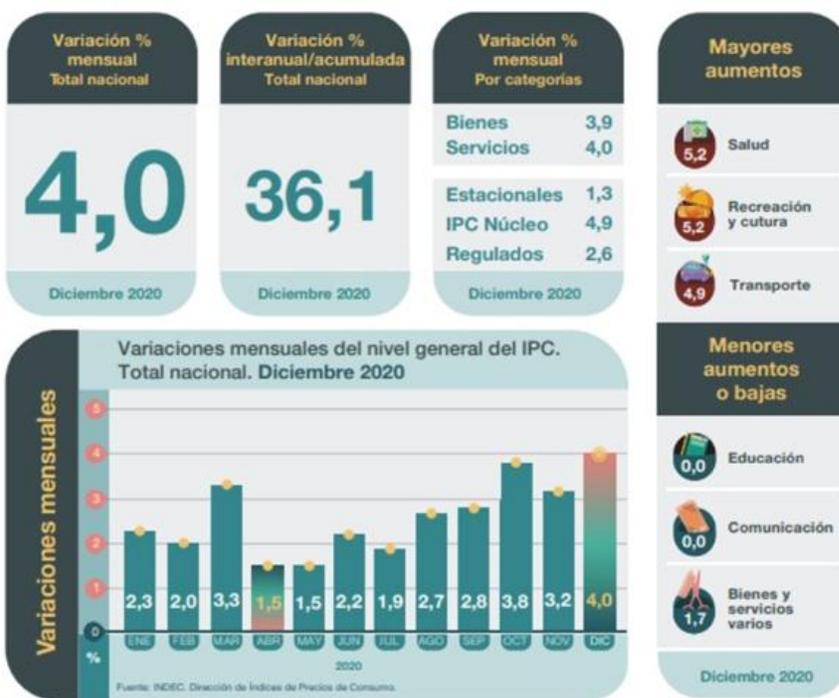
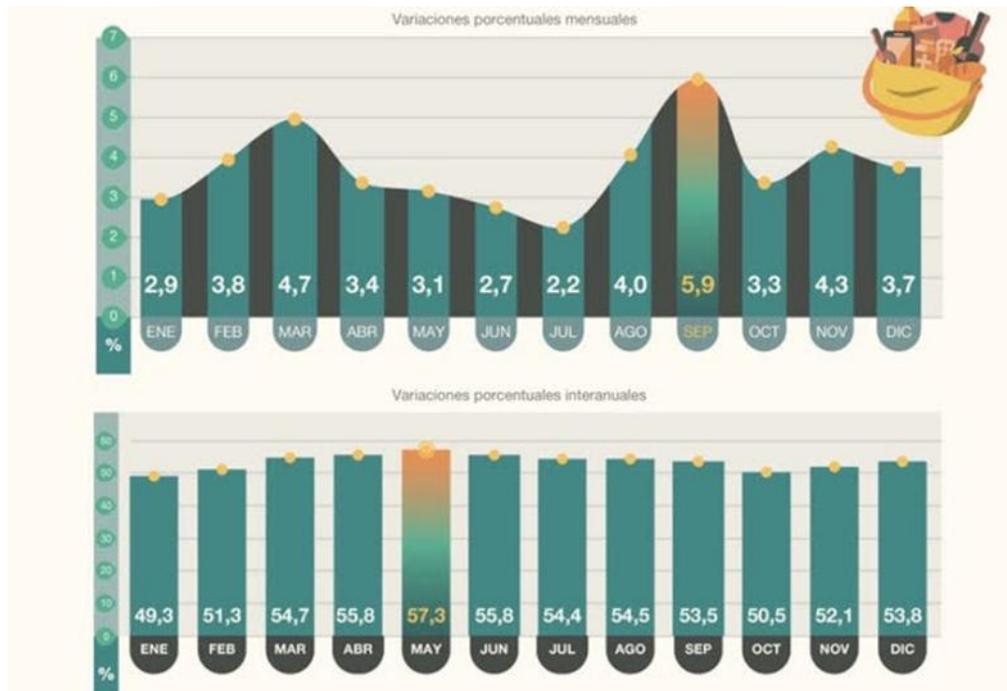
(Elaboración propia)

Anexo 2 – Modelo de plan de desarrollo profesional a aplicar.

COMPETENCIAS	
DESARROLLO PERSONAL	
CONFIANZA EN SI MISMO	Convencimiento de contar con las herramientas y habilidades necesarias para afrontar y superar obstáculos.
MANEJO DEL ESTRÉS	Capacidad para sobrellevar de manera pacífica situaciones difíciles y de mucha demanda mental y física.
MOTIVACIÓN	Contar con el impulso y el entusiasmo para lograr objetivos sin la supervisión o influencia de otros.
VISIÓN POSITIVA	Tener una perspectiva optimista sobre la vida
DESARROLLO LABORAL	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	Habilidad para evaluar de manera precisa determinada situación y llegar a una solución positiva.
LIDERAZGO	Capacidad de coordinar y organizar eficazmente a su equipo de trabajo.
COMUNICACIÓN EFICAZ	Habilidad para transmitir con efectividad y de manera concisa una idea o información importante.
SERVICIO AL CLIENTE	Capacidad para captar y satisfacer las necesidades de los clientes.
PROACTIVIDAD	Actitud de asumir el control tomando la iniciativa en el desarrollo de acciones necesarias para generar cambios.
APRENDIZAJE CONTINUO	Decisión de mejorar las destrezas y talentos que ya posee.
DESARROLLO INTERPERSONAL	
TRABAJO EN EQUIPO	Sentirse cómodo trabajando con otras personas, participar activamente y anteponer los intereses del equipo a los propios.
EMPATÍA	Interesarse por las demás personas estableciendo una conexión emocional con ellas.
DESARROLLO DE OTROS	Estimular y ayudar a los demás en su desarrollo profesional.
ESCUCHA ACTIVA	Capacidad de comprender e interpretar de manera correcta el mensaje que se quiere comunicar.
RESPECTO Y TOLERANCIA	Respetar las diferentes ideas, comprender y ponerse en el lugar del otro.

(Elaboración propia)

Anexo 3 - Inflación INDEC años 2019, 2020 y 2021





Anexo 4 - Caída del turismo INDEC años 2020 y 2021

Periodo	Turistas no residentes	Variación interanual	Turistas residentes	Variación interanual	Saldo
	Miles	%	Miles	%	Miles de turistas
Año 2020 (1) (2)	694,3	-77,3	905,5	-77,1	-211,2
Enero-agosto	665,6	-67,2	800,0	-71,4	-134,4
Enero	314,0	-7,4	305,0	-19,0	9,0
Febrero	238,8	2,6	350,0	-14,3	-111,3
Marzo (2)	110,2	-58,8	137,7	-64,5	-27,5
Abril (2)	0,0	-100,0	0,0	-100,0	0,0
Mayo (2)	0,0	-100,0	0,0	-100,0	0,0
Junio (2)	0,0	-100,0	0,0	-100,0	0,0
Julio (2)	1,0	-99,6	3,6	-98,9	-2,6
Agosto (1) (2)	1,7	-99,3	3,6	-99,0	-2,0
Septiembre (1) (2)	2,6	-98,9	9,0	-97,2	-6,3
Octubre (1) (2)	3,5	-98,5	15,1	-95,3	-11,6
Noviembre (1) (2)	7,4	-97,2	28,6	-89,3	-21,3
Diciembre (1) (2)	15,3	-95,0	52,9	-78,3	-37,6

Promedio de las variaciones interanuales = 77,2

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

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisoro*				
	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	%	%
Total	3,5	110,5	74,6	-88,8	100,0	40,9	1.030,7	331,6	-58,5	100,0
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

Promedio de las variaciones interanuales = 73,65

Anexo 5 –Información financiera de Lozada Viajes

LOZADA VIAJES				
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL				
ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	12.656.000,00	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	28.786.172,98	25.844.737,23	23.153.472,15
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		72.353.123,28	59.577.098,61	45.433.694,76
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		120.937.962,60	86.782.401,32	73.829.263,94
ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Alojamiento		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		330.357.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
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
Total Costos de Ventas		248.815.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		81.542.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		62.289.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		14.239.286,11	10.501.650,21	11.992.319,85

Resultado NETO = \$22.792.452,07

Anexo 6 – Consultora “Like Work”

Contactanos

 Rioja 532. 4to D - Córdoba - Argentina

 Correo electrónico:
info@likework.com.ar

 Llame al: +5493513609396



SOBRE NOSOTROS

Somos una consultora de Recursos mas que humanos

Somos una empresa cordobesa de recursos humanos en donde nuestro principal objetivo es facilitar la conexión entre las empresas y las personas.

Entendemos que el mercado laboral está evolucionando y nos proponemos siempre trabajar de una manera distinta para estar a la altura.

Devolviendo el protagonismo a los que realmente importan, las personas.

Somos una nueva forma de ofrecer y buscar trabajo, somos una consultora de recursos más que humanos



3

Administración

- Tercerizar la gestión de tu personal.
- Reglamento interno,
- Descripción de puestos,
- Manuales de proceso,
- Gestión del desempeño



5

Capacitación

- Mejora tu equipo de trabajo.
- Realizamos capacitaciones en búsqueda de la necesidad de tu negocio.
- Capacitaciones in company.
- Capacitaciones generales.



6

Auditoria

- Tercerizá con nosotros el control de tu gestión y desempeño de los Recursos Humanos de tu empresa.
- Evaluación de Desempeño
- Gestión del desempeño
- Auditoría de Recursos Humanos.
- Auditoría de presupuestos de personal.