

TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO



**“Posicionamiento de marca empleadora en la empresa Lozada Viajes”**

Juncos Candelaria

DNI: 41.410.975

Legajo: RHU02710

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba Capital, Argentina

2022

## **Resumen**

El siguiente Trabajo Final de Grado consistió en analizar la empresa Lozada Viajes realizando un reporte de caso de la misma. Tras el diagnóstico de la empresa, se propone posicionar la marca empleadora a través de diferentes procesos que fomenten el crecimiento de dicha marca. En primer lugar, se considera importante realizar capacitaciones a los mandos medios de la empresa para concientizar la importancia y los beneficios que trae aparejado la misma. En segundo lugar, ampliar el área de marketing de la empresa incorporando un Community manager quien será el encargado de los diferentes medios que posee la empresa y los nuevos que se incorporaran, también se plantea la necesidad de un reglamento de políticas generales de recursos humanos para que haya ciertos parámetros necesarios. Por último, se observa escasez de motivaciones o propuestas de crecimiento profesional, por lo que se procura incorporar planes de propuesta de valor. Los procesos mencionados tienen como finalidad aumentar la atracción de talento y la retención de los colaboradores potenciales, logrando ampliar un 10% la rentabilidad de la empresa.

*Palabras claves:* marca empleadora, procesos, atracción de talento

## **Abstracst**

The following Final Degree Project consisted of analyzing the company Lozada Viajes and making a case report on it. After the diagnosis of the company, it is proposed to position the employer brand through different processes that promote the growth of the brand. In the first place, it is considered important to train the company's middle management to raise awareness of the importance and benefits of the brand. Secondly, to expand the marketing area of the company by incorporating a Community manager who will be in charge of the different media that the company has and the new ones that will be incorporated, and also the need for a regulation of general human resources policies so that there are certain necessary parameters. Finally, there is a shortage of motivations or proposals for professional growth, which is why we are trying to incorporate value proposition plans. The aforementioned processes are aimed at increasing the attraction of talent and the retention of potential collaborators, thus increasing the company's profitability by 9%.

*Keywords:* employer branding, processes, talent attraction

## Índice

<i>Introducción</i> .....	4
<i>Análisis de situación</i> .....	8
Análisis pestel .....	9
Análisis FODA.....	16
<i>Marco teórico</i> .....	19
Marca empleadora.....	19
Community manager .....	20
Retención de personal.....	20
Plan de carrera.....	20
Propuesta de valor del empleado.....	21
<i>Diagnóstico y discusión</i> .....	22
<i>Plan de implementación</i> .....	24
Objetivo general .....	24
Objetivos específicos.....	24
Alcance .....	24
Acciones .....	25
Medición de la propuesta.....	32
<i>Conclusión y recomendaciones</i> .....	36
<i>Referencias</i> .....	38
<i>Anexos</i> .....	40
Anexo.....	Programación de capacitación
Anexo 2 .....	Evaluación de salida
Anexo 3.....	Encuesta específica
Anexo 4.....	Descripción de puestos
Anexo 5.....	Inducción
Anexo 6.....	Evaluación de desempeño
Anexo 7 .....	Manual de políticas generales

## Introducción

La organización objeto de estudio es Lozada Viajes “la red de Agencias de Viajes más grande del País, con 80 puntos de venta en 11 provincias y 30 años de trayectoria” (Lozada Viajes, 2022, <https://onx.la/834cc>)

Sus comienzos se remontan al año 1987 donde Cecilia Trigo junto a su marido Facundo Lozada abren la primera agencia de viajes. En 1990 comienzan a trabajar los hijos del matrimonio y seis años más tarde incorporan a la cartera de productos viajes de negocios además de vacacionales. En 2004 se abren las primeras tres sucursales, dos en Córdoba y una en Buenos Aires. En 2009 es elegida por Visa como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina lo que da lugar al financiamiento en cuotas y campañas de marketing innovadoras. Finalmente en 2011 uno de los hijos, Juan Cruz Lozada, toma las riendas de la empresa actualizando equipos y gestiones empresariales.

Como se menciona anteriormente, Lozada viajes es una red de franquicias de agencias de viajes que se extiende a lo largo de todo el país bajo gestión y seguimiento de la Casa Central, encargada de brindar soporte y asistencia a diferentes áreas como: marketing, recursos humanos, diseño, etc.

Cada franquicia posee relativa independencia y en caso de necesitar asistencia o gestión cuentan con el apoyo de Casa Central. La comunicación entre estos es diaria y fluida, anualmente se realizan reuniones para analizar objetivos, situaciones actuales, conflictos puntuales, etc.

La empresa a mediados de 2016 incorpora una nueva unidad de negocio “venta online” teniendo como objetivo lograr la omnicanalidad, es decir, conectarlo todo. Actualmente todo pasa mediante internet, por lo que las agencias siguen vivas si han logrado transformarse y adaptarse a los escenarios cambiantes. Como su nombre lo indica, venta online, consiste en la venta de productos y servicios a través de la web oficial con la finalidad de acercarse a las nuevas generaciones.

Por otro lado, a fines de 2016 la empresa incorpora otra unidad de negocio llamada “tour operador” teniendo como objetivo crear y comercializar productos propios de la marca brindando servicios exclusivamente a franquiciados, logrando ventaja competitiva y diferenciación en el mercado.

Lozada viajes otorga gran valor a su capital humano y prioriza el bienestar y desarrollo por lo que trabaja firmemente para ser un medio de desarrollo de proyectos y crecimiento personal.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo por los encargados del área de la vacante aunque a veces se solicita apoyo de Recursos Humanos, y generalmente se buscan referidos del rubro, mediante redes o medios especializados.

Los colaboradores internos de Lozada tienen posibilidad de capacitarse mediante el Campus virtual, donde se brindan cursos de interés para el rubro. Además tienen capacitaciones externas para enriquecerse de forma constante. A pesar de esto, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional aunque sí posee un sistema de comisiones e incentivos para aquellos que buscan capacitarse de forma continua.

La empresa logró la certificación internacional de calidad avaladas por normas ISO 9001, por lo que fue necesario realizar la descripción de todos los procesos llevados a cabo por la empresa. Esto quiere decir que Lozada cuenta con descripción de puestos, tareas y procesos. Dicha descripción se transforma en una herramienta de soporte diario y ayuda a la búsqueda de mejora continua, ya que cuenta con un sistema de cuatro fases: planificar, hacer, verificar y ajustar.

Lozada cuenta con dos grupos diferenciados de consumidores, por un lado las franquicias y por otro los viajeros.

Tras lo anteriormente dicho, resulta importante hacer mención de antecedentes relevantes para el Reporte de Caso. En primer lugar, se toma en consideración a Gómez et al. (2016) Quien en el trabajo integrador final denominado “Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas”, de la Universidad argentina de la empresa ubicada en la Ciudad autónoma de Buenos Aires, realizando un tipo de investigación descriptiva, se pone de manifiesto que la Marca empleadora o Employer branding “es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador” (pág. 14) por otro lado, menciona que “la creación como el mantenimiento de la marca se basa en un cuidado constante y cohesivo de acciones que fomenten la fidelización y la motivación.” Finalmente menciona que “no puede construirse una

marca sólida sólo con la promesa de algo bueno, sino que debe ser especialmente tratado con acciones tangibles.”

En segundo lugar, Ruiz (2021) en su Trabajo final de grado llamado “Desarrollo del concepto de marca empleadora en Man-Ser ”, ubicada en Córdoba capital, utilizando investigación descriptiva se indica que:

Es necesario que en la actualidad las empresas empiecen a construir esta imagen hacia quienes no pertenecen a esta para generar la necesidad de querer ser parte para esto hay que estimular al personal que ya trabaja para que estos sean embajadores de la compañía e inviten a otros a sumarse, siendo la comunicación un elemento esencial en este cambio de paradigma. (p.24)

Finalmente, Arensburg y Miriam Aguado, I. (2017) en la investigación descriptiva titulada como “Marketing de contenidos para la difusión de nuestra marca empleadora” consideran a la marca empleadora una posibilidad para obtener una ventaja competitiva. Además, comentan que:

El employer branding es la suma de lo que nuestros profesionales y potenciales empleados opinan de nosotros como empleadores. El objetivo es crear una preferencia y una diferenciación en la mente de nuestro talento target. Invertir en una marca como empleador sólida y reconocida, nos dará ventaja en la atracción del mejor talento. (pág. 2)

En cuanto a la relevancia del caso, se busca que la empresa Lozada viajes trate con mayor calidez y compromiso su marca empleadora ya que ayuda atraer y retener el talento humano, quien será el encargado de dar a conocer los valores y cultura al entorno.

Se logra reducir costos de contratación, se aumenta el compromiso y la productividad. Para lograr dichos objetivos es recomendable que la estrategia de marca empleadora esté alineada con la estrategia comercial de la empresa ya que si no hay concordancia entre ambas puede generar confusión al público.

Es imprescindible en estos tiempos prestar atención a la marca. Luego de dos años de pandemia la tecnología está en auge y las redes sociales se han potenciado, por

esta razón la tecnología debe incluirse entre los factores que hacen que una empresa sea atractiva. La digitalización de procesos, experiencias virtuales y accesos ágiles son algunos de los elementos importantes a tratar. La tecnología es una herramienta que si se aprovecha permite adquirir múltiples beneficios.

## Análisis de situación

La empresa Lozada viajes sueña y desea que todas las personas puedan viajar y conocer la diversidad del mundo, así es que comparten y promulgan el “espíritu Lozada” el cual transmite la misión y el arte de viajar. Además tiene como objetivo transmitir y ser un lugar valioso donde trabajar, saludable, se valore el talento, la diversidad y haya aprendizaje continuo.

Por otra parte, la empresa busca innovar en la gestión, comprendiendo las expectativas de los clientes. Además se encuentra comprometida en generar relaciones sólidas y asociativas tanto con colaboradores internos o externos ya que cuenta con una premisa de que “la empresa se construye entre todos” (Canvas, 2022, <https://onx.la/646f9>).

Lozada viajes cuenta con algo a favor, es que ya se encuentra posicionada en la mente del consumidor como agencia de viajes, lo que permite y facilita el trabajo de la creación de marca. La empresa cuenta con 30 años de trayectoria a lo largo de Argentina, respeta leyes y normativas en los lugares que opera, destacando que adquirió la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas prácticas de admiración de empresas.

La empresa tiene como misión “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”(Lozada viajes, 2022, <https://onx.la/834cc>), esto está relacionado con lo antes mencionado. La importancia que le da la empresa a su capital humano, que puede evidenciarse a través de la visión que se tiene como empresa “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.” (Lozada viajes, 2022, <https://onx.la/834cc>). A su vez, los valores de la empresa “Calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas.” (Lozada viajes, 2022, <https://onx.la/834cc>). Facilitan la creación y posicionamiento de la marca que tanto se busca.

La empresa está en búsqueda de un desarrollo tecnológico y para eso planifico estratégicamente teniendo en cuenta los ejes de cultura, estrategia y tecnología donde se plantean como requisitos esenciales para lograr la transformación que se espera.

Para identificar los factores del entorno de la empresa, se utilizara el análisis PESTEL. El cual busca detallar la situación: política, económica, social y tecnológica de la misma.

### *Análisis pestel*

*Factor político:* actualmente el presidente de la nación Alberto Fernández encabeza el partido de Frente para todos. En octubre del 2019 resulto elegido como presidente con el 48,24% de los votos, asumiendo el 10 de diciembre junto a Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidenta.

Alberto enfrentó un gran desafío ya que a meses de haber asumido se decretó a través de la Organización Mundial de la Salud donde se da a conocer una emergencia sanitaria tras la propagación del virus “COVID 19”. Tras dicho anuncio, el presidente oficializó el aislamiento preventivo y obligatorio para todo el territorio Argentino el 20 de marzo de 2020 firmando un decreto de necesidad y urgencia, donde se manifiesta que nadie puede moverse de su residencia y todos deben quedarse en sus casas.

“En una decisión sin precedentes y decidido a poner un freno al brote de coronavirus, que suma 128 contagiados, el presidente Alberto Fernández declaró el aislamiento social obligatorio hasta el 31 de marzo y anticipó que habrá sanciones para los que abandonen sus hogares sin justificación” (La Nación, 2020, <https://onx.la/b1122> ).

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, el turismo sufrió una paralización ya que no había circulación libre por Argentina. En mayo de 2020 se emite una resolución del ministerio de turismo y deporte que inhabilita las actividades y se debía cerrar temporalmente aquellas agencias que presenten inconvenientes para cumplir los requisitos exigidos por el mismo. Dando como opción, el trabajo online.

Un poco más tarde, en septiembre del mismo año, el gobierno promulgó una ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, aprobada en el congreso y publicada en el Boletín oficial. La finalidad es brindar un programa de asistencia de emergencia al trabajo y a la producción (ATP) que consiste en brindar asistencia económica a pequeñas y medianas empresas, planes de moratoria, suspensión de embargo y reducción de impuestos. (Gobierno de la nación Argentina, 2020)

Por último, se llevó a cabo el plan de preventa para reactivar el turismo interno. Dicho proyecto está orientado a formar y potenciar la demanda del turismo, teniendo como finalidad el reconocimiento de un crédito por parte del estado nacional equivalente al 50% del monto de cada compra de servicios turísticos en territorio argentino. (Gobierno de la nación Argentina, 2020)

Actualmente la alianza Fernández y Fernández de Kirchner tiene un alto índice de desaprobación ya que a partir de este gobierno la crisis económica creció de forma desmedida.

Durante este año hubo mucho movimiento político ya que:

En Enero renunció a la presidencia del bloque del Frente de Todos de diputados Máximo Kirchner. En junio renunció el ministro de Desarrollo Productivo Matías Kulfas por pedido del presidente Fernández, luego de declaraciones de Kulfas respecto a la licitación del gasoducto Néstor Kirchner. Fue sustituido por Daniel Scioli. (Wikipedia, 2022, <https://onx.la/7453c>)

A principios de Julio renunció Martin Guzman, ministro de economía de la nación. Sustituido pasadas 48 hs por la economista Silvina Batakis. “Junto con Guzmán renunciaron los secretarios de Hacienda, Política Económica y Política Tributaria del Ministerio de Economía; y el subsecretario de Planeamiento Estratégico Santiago López Osornio, de la Secretaría de Energía del Ministerio de Desarrollo Productivo” (Wikipedia, 2022, <https://onx.la/7453c>)

Días después de lo sucedido, renunció el secretario de comercio interior, Guillermo Hang.

*Factores Económicos:* tras la crisis económica y política de este siglo, el ciclo inflacionario comenzó a acelerarse durante el segundo gobierno de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015) y superó la barrera del 50% a final del mandato de Mauricio Macri (2015-2019). En 2020 a pesar de estar en principios de una pandemia, la inflación se redujo al 36% pero en 2021 la tasa interanual es de 52% y economistas esperan que en 2022 sea aún mayor. (Smink, V, 2021).

El panorama que se estaba viviendo era poco alentador, y a pesar del paso del tiempo las medidas de sanidad eran las mismas o quizás más drásticas. El gobierno argentino tenía como objetivos frenar la propagación del virus y conservar la salud de los ciudadanos.

Las medidas que se iban tomando afectan tanto a la economía como al turismo. El sector turístico detuvo sus actividades durante 120 días y no había vista de mejora. Por tal motivo, muchas agencias de viaje tuvieron que rebuscarse como lo indica el diario La Nación (2020) "Algunas agencias están intentando promocionar paquetes turísticos con importantes descuentos para cuando podamos volver a viajar y muchas otras están aprovechando este tiempo para capacitarse" (La nación, 2020, <https://onx.la/55b6f> ).

Tras lo mencionado, muchas agencias tomaron la decisión de cerrar sus puertas o suspender actividades momentáneamente, ya que se encontraban en una posición de mucha incertidumbre. Debido a la crisis, hay una pérdida de rentabilidad para empresas del sector turístico, devaluación de la moneda, altas tasas de inflación y restricciones de circulación a nivel nacional como internacional.

Según la página oficial del gobierno argentino bajo el título "Hoteles y restaurantes, el sector que lidera el crecimiento de la actividad económica":

De acuerdo con el último reporte del Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el sector "Hoteles y Restaurantes" fue el que tuvo mayor crecimiento interanual en enero de 2022, con +51,5%. (Gobierno de la nación, 2022, <https://onx.la/48d29> )

*Factores sociales:* la pandemia trajo aparejado muchos cambios de hábitos. La sociedad ha aprendido a manejarse casi en totalidad de manera virtual, ya que al estar de cuarentena durante varios meses por la situación epidemiológica no era posible presentarse al trabajo de manera presencial. Sin ir más lejos, las empresas también tuvieron que adaptarse a los cambios de hábitos, a los cambios tecnológicos y a los cambios de preferencias.

Se podía llegar a pensar que los nuevos avances tecnológicos eran algo para las nuevas generaciones, pero la pandemia forzó a que cada persona o empresa comprenda lo importante que es estar actualizado con dichos cambios y sacar provecho de eso.

Teniendo en cuenta que el sector turístico fue muy golpeado durante los dos años de pandemia, las agencias de viaje tuvieron que actualizar las estrategias de compras e innovar para que el cliente tenga nuevamente deseos de viajar. El turista a la hora de elegir su destino busca lugares principalmente que estén habilitados para circular, y sobre todo que la agencia de viaje tenga política de reservas y cancelación gratis, ya que se vive mucha incertidumbre.

Actualmente hay un incremento de medidas individuales sobre el cuidado ya que la vacunación produce alivio en la sociedad. Hace un tiempo dejó de ser obligatorio el uso de barbijo en lugares abiertos y a partir del 1 de septiembre deja de ser obligatorio en lugares cerrados “El uso del barbijo en lugares cerrados en la provincia de Córdoba deja de ser obligatorio desde este jueves 1° de septiembre, según adelantó a Cadena 3 la nueva ministra de Salud provincial, Gabriela Barbás.” (Cadena 3, 2022, <https://onx.la/2d21e> )

*Factores tecnológicos:* los cambios tecnológicos y el turismo son dos conceptos que tienen mucha relación tras la caída económica del 2020 por la pandemia.

Gran cantidad de personas comenzó a descubrir o utilizar en mayor medida la virtualidad, ya que durante los últimos dos años podían moverse lo justo y necesario de su casa por la situación epidemiológica. Así es como todo lo referido a trámites, reservas y consultas se hacían solo por internet.

Debido a esto, las agencias turísticas deben estar a la altura de la demanda y en constante transformación. Los cambios tecnológicos y el uso de internet avanza a pasos agigantados por lo que se trata de acompañarlos. El mundo virtual llegó para quedarse, y es importante aprovecharlo porque los beneficios son de gran tamaño.

La oferta al turismo ha evolucionado desde las últimas décadas, y los dos años de pandemia terminaron de acelerar el proceso ya que el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) traducidas en plataformas o aplicaciones virtuales que buscan mejorar la experiencia del turista.

La tecnología ha dado más participación al turista ya que tiene más opciones y puede tomar mejores decisiones ya que puede hacer una gran comparativa. También, se incorporan ciertos riesgos e inseguridades.

Como explica Izuriaga, B. (2022):

Los turistas están forzados a adaptarse a esta revolución tecnológica e implementar herramientas digitales que les ayuden a conectar con este nuevo usuario móvil, informado, impaciente y volátil. Vivimos en un mercado extremadamente competitivo, con un público muy exigente, y es solo a través de la innovación de negocio como se podrá destacar sobre la competencia. (Izuriaga B, 2022, <https://onx.la/029ed> ).

Cada vez se ven más beneficios en las nuevas tecnologías por lo que ha aumentado la inversión en herramientas digitales. Pero algunas dificultades que se presentan es encontrar personal calificado para el uso de esas herramientas.

*Factores ecológicos:* actualmente la sociedad cada vez es más consciente del deterioro que está sufriendo el planeta por el hombre, y las grandes consecuencias que se puede sufrir con el paso de los años.

Una sociedad cada vez más consciente elige aquellas empresas que tengan una imagen sustentable y tengan un impacto mínimo en el medioambiente. Últimamente, un término muy escuchado es el “ecoturismo” o “turismo ecológico” planteando que luego de la crisis mundial por el COVID-19 se identifica como oportunidad para transformar la relación de turismo-naturaleza con la finalidad de disfrutar viajar pero tener consciencia del entorno que nos rodea. (Educo, 2019)

El cierre de fronteras ha generado mayores oportunidades de turismo interno, permitiendo conocer aún más el territorio argentino y elegir entre infinitas opciones.

Por otra parte, se ha notado un cambio ambiental al no tener circulación como por ejemplo, cambios en la calidad del aire, del agua, de parques, etc.

*Factores legales:* la empresa Lozada Viajes cuenta la certificación de la norma ISO 9001, siendo esta un estándar Internacional que establece un Sistema de Gestión de Calidad de una organización al cumplir los requisitos que propone. Es una decisión

estratégica para mejorar su desempeño y poseer bases sólidas para el desarrollo sostenible.

Argentina cuenta con la Ley Nacional de Turismo 25.997, la misma dice que:

“La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.” (LEY NACIONAL DE TURISMO, 2005, <https://onx.la/ab098> )

Frente a la situación de pandemia, se dictaron una serie de medidas para el sector turístico, entre ellas se puede mencionar: Programa de asistencia de emergencia al trabajo y a la producción, reactivación del turismo, promoción turística, congelamiento de tarifas hasta fin de año y extensión del corte de servicios, medidas para agencias de viaje, medidas de prevención para sector hotelero y protocolo de aislamiento para turistas, entre otros.

Con la finalidad de analizar el micro entorno de la empresa Lozada Viajes, utilizaremos las cinco Fuerzas de Porter que permiten analizar el nivel de competencia dentro de la industria, permitiendo el desarrollo de una estrategia de negocio.

#### *Cinco fuerzas de Porter*

*Negociación de los clientes:* Lozada viajes posee dos grupos de clientes, por un lado las franquicias que consumen la marca y por otro lado los viajeros que consumen la experiencia de viaje.

Los franquiciados reciben el beneficio de acceder a una marca consolidada, teniendo accesibilidad al producto turístico, rentabilidad diferencial, solidez y respaldo por la trayectoria. Por otro lado, los viajeros poseen oportunidades de compra, financiación, experiencia y al igual que los franquiciados, respaldo por la trayectoria.

El turista argentino cordobés, busca primero asesoramiento por internet, redes sociales y comentarios en línea. Luego realiza comparaciones entre las diferentes ofertas de una agencia de viajes y otra, en busca de encontrar la mejor.

Mientras más claro, simple y transparente sea el sitio donde busca, mayor confianza genera al cliente.

Actualmente la crisis económica y sanitaria trae aparejada una reducción en la demanda de viajes por lo cual es un gran desafío para las agencias volver a atraer esos viajeros.

El viajero 4.0 es ultra informado y utiliza diferentes medios y herramientas para saber cuál es el destino que más encaja con lo que busca. Las empresas del sector turístico deben implementar tecnologías como un sistema de atención al cliente eficiente que pueda responder a todas las dudas que el usuario tenga, ofrecer contenido personalizado y darle facilidades.( Izuriaga B, 2022, <https://onx.la/029ed> )

*Negociación con proveedores:* Como empresa se trata de promover las capacidades de los proveedores y comprometerse con su desarrollo, teniendo trato justo, abierto, honesto y cálido.

Por otro lado, se trata de crear un grupo de trabajo asociativo y positivo con los proveedores, las franquicias y viajeros con espíritu de comunidad.

Lozada no trabaja con stock y cuenta con diferentes proveedores dependiendo el servicio que ofrece puede ser desde hoteles, tour, excursiones, etc. Según el proveedor que se trate se pueden negociar diferentes beneficios.

*Amenaza de nuevos competidores entrantes:* Debido a los avances tecnológicos se puede decir que la amenaza es latente ya que ingresan empresas internacionales al mercado ofreciendo sus servicios. Pero existen fuertes barreras de entrada para los nuevos competidores por lo que se les dificulta el éxito, una de las principales barreras que se presenta es la falta de reconocimiento de la marca.

Por otra parte, las nuevas empresas no cuentan con una base económica sólida por lo que muchas veces se encuentran limitadas para su posicionamiento.

Se puede mencionar a modo de ejemplo algunos rivales actuales de Lozada como: Despegar.com, Almundo.com, TDH, Booking.com, entre otros.

*Amenaza de nuevos productos sustitutos:* La empresa cuenta con variedad de productos. Actualmente si cuenta con una gran amenaza ya que a través de los avances tecnológicos se permite la contratación de alojamientos desde cualquier parte de Argentina.

El viajero cuenta con una gran cartera de ofertas de diferentes agencias por lo que puede optar fácilmente por la competencia en caso de conseguir más beneficios o mejor cotización. Por este motivo, se considera importante hacer hincapié en el valor agregado desde la atención hasta los beneficios de financiación.

*Rivalidad entre competidores:* Lozada viajes posee una alta rivalidad con sus competidores, ya que también están posicionados en el mercado.

El principal rival que tiene la empresa es Despegar.com ya que brinda atención online y de manera física al igual que Lozada. También es reconocida a nivel latam con franquicias en Córdoba. Por otro lado se encuentra Almundo.com que comercializa a por medio virtual lo que le permite ser muy competitivo actualmente.

Finalmente, para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se utiliza la herramienta FODA.

#### *Análisis FODA*

*Fortalezas:* la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado ya que cuenta con una trayectoria de más de 30 años. Tiene gran cantidad de franquicias distribuidas a lo largo de Argentina y cuenta con normas y certificaciones laborales en regla.

Además, ofrece capacitación y desarrollo para todos los empleados a través del Campus Lozada. Tiene visión hacia el futuro y busca la omnicanalidad que le ayuda a mantenerse estable en un mundo de constante cambio.

Otro factor a tener en cuenta, es la financiación que ofrece ya que cuenta con un acuerdo con VISA.

*Oportunidades:* una de las oportunidades que tiene Lozada es el desarrollo del plan “pre viaje” lo que permite el turismo dentro de la nación.

También cuenta con el desembarco de low cost en argentina, y el gran crecimiento de búsqueda de viajes “work and travel”.

Cuenta con autorización del BCRA para la venta de moneda extranjera.

Y por último, presenta oportunidades de desarrollar herramientas digitales y gestionar avances en la plataforma digital Campus Lozada.

*Debilidades:* se denota una falta de comunicación interna entre Casa Central y franquicias. También se presenta un bajo desarrollo del área recursos humanos, no teniendo un departamento del mismo y realizando tareas meramente de staff. Falencias desde el momento de la selección de personal ya que falta claridad y orden.

Falta de personal para acompañar a los avances tecnológicos actuales.

*Amenazas:* la empresa sufrió una gran amenaza en los últimos tiempos por la pandemia. Pero actualmente se presenta la inflación y los competidores bien posicionados en el mercado.

Por último, una de las grandes amenazas que presenta la empresa es que no cuenta con un plan de posicionamiento de marca.

Luego de analizar factores internos y externos de la organización haciendo uso de diferentes herramientas para comprender la situación de la misma, se puede observar que la empresa Lozada Viajes cuenta con una gran cantidad de factores negativos como la desmedida inflación, complicaciones en la compra de divisas hasta una sociedad saliendo de la pandemia.

Así también, presenta factores positivos como por ejemplo el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, tendencia a viajar y un gobierno incentivando el rubro del turismo.

Desde el área de Recursos Humanos luego de analizar los factores anteriormente mencionados, se identifica que la empresa Lozada Viajes al adherirse a normas ISO 9001 cuenta con descripción de puestos, tareas y procesos detallados.

Se puede observar en el organigrama de la empresa que el área de recursos humanos no cuenta con un departamento independiente, sino que pertenece al área de administración. Esto quiere decir que no tiene autonomía a la hora de tomar decisiones.

Por otro lado, se observa que el proceso de reclutamiento y selección está siendo realizado por personas que no cuentan con las competencias específicas para llevar a cabo este tipo de procesos. Los jefes del área que necesitan personal son los encargados de hacer la búsqueda y entrevistar a cada uno de los posibles colaboradores, en caso de necesitar asistencia del área de Recursos Humanos lo solicitan.

En cuanto a las capacitaciones del personal, la empresa Lozada Viajes cuenta con un Campus Virtual donde cada uno de los colaboradores tiene acceso. El Campus cuenta con una variedad de opciones para los distintos intereses, pero no cuenta con un seguimiento o plan de desarrollo profesional planificado, pero si cuenta con sistema de incentivos y comisiones.

Por último, se menciona en las políticas que Lozada Viajes busca alinear las prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de negocio. Parece estar alejado de la realidad, ya que para empezar a gestionar este cambio es fundamental descentralizar el área.

## Marco teórico

A continuación se pretende analizar los conceptos más relevantes para la temática de este reporte de caso. En primer lugar la definición de marca empleadora, luego la importancia del área de community manager, retención de talento, plan de carrera y propuesta de valor del empleado.

### *Marca empleadora*

Se considera primordial hacer referencia a la denominación “marca empleadora” que hace referencia a la construcción de una imagen positiva en el mercado y “conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros.” (Alles, M. A, 2016, pág. 13).

Se busca a través de la marca e imagen atraer futuros colaboradores. Marca empleadora, también denominada en expresión inglesa como “employer branding” es un concepto que no necesariamente tiene relación con la selección de personal pero sí con el reclutamiento. “Contar con una buena imagen empleadora siempre es bueno para la organización y, en particular, para la atracción y el reclutamiento” (Alles, M. A, 2016, pág. 146). Por esta razón, es necesario que las diferentes áreas de la organización trabajen en conjunto logrando sinergia.

Como lo menciona Alles, M. A (2016) la atracción de talento fue evolucionando, primero era muy importante tener una fuerte y poderosa imagen teniendo en cuenta el edificio de la organización, anuncios institucionales, etc. Luego, se le suma la importancia de la participación web y poseer un sitio organizacional donde se pueda ofrecer posiciones laborales y dar a conocer en mayor medida la empresa. Por último, se suma la participación en redes sociales, creando perfiles de la misma y teniendo actividad permanente, posibilitando dar a conocer la marca empleadora. La atracción 2.0 tiene “(...) una aplicación mayor en grandes empresas, en especial cuando se desea generar nuevos contactos y un flujo constante de posibles postulantes (...)” (Alles, M. A, 2016, pág. 148).

Por otra parte, como se menciona en la revista Randstad (s.f) tener una marca empleadora sólida, trae grandes beneficios aparejados “tales como: reducción en los costos de contratación y mayor retención y compromiso de los trabajadores, lo que lleva a una mayor productividad.” (pág. 7)

### *Community manager*

Se considera de gran importancia contar con un Community manager ya que

“Es aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actuar en consecuencia para conseguirlos.” (Maestros del web, 2010, <https://tinyurl.com/2cqgb48p>)

### *Retención de personal*

Como se expresa en el blog Bizneo (2020) una vez incorporado un nuevo empleado se busca lograr la retención de ese talento ya que ha quedado demostrado que aquellas empresas que toman prácticas de retención logran aumentar su competitividad y productividad a diferencia de quienes no lo practican.

“La retención de empleados puede definirse como el fenómeno por el cual un trabajador desea permanecer en su compañía actual” (Bizneo, 2020, <https://onx.la/65a6b>)

Muchas veces la retención de personal se da de forma natural gracias a una combinación correcta de incentivos por parte de la empresa. Otras veces, se tienen que utilizar estrategias para poder lograr convencer al empleado de seguir en la empresa. (Bizneo, 2020)

### *Plan de carrera*

El plan de carrera sirve para mantener motivado al empleado y ofrecerle la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa. Es una técnica de retención de talento que se basa fundamentalmente en crear un plan de formación para el empleado.

El plan de desarrollo de carrera permite al empleado definir sus metas a largo plazo y le aporta las herramientas necesarias para poder alcanzarlas. Al mismo tiempo, se genera cierta fidelización con la

compañía pues, es la empresa quien está dotando al trabajador de los medios necesarios para seguir avanzando en el ámbito profesional. (Bizneo, 2019, <https://bit.ly/3SqVZ6i>)

Por otro lado, es importante saber que “Cuanto más personalizado sea el plan de carrera, mejor aceptación tendrá en nuestra plantilla pues cada empleado tiene unas necesidades diferentes y distintas expectativas con respecto al futuro de su carrera.”(Bizneo, 2019)

### *Propuesta de valor del empleado*

La propuesta de valor del empleado se considera fundamental a la hora de enfocarse en el desarrollo de la marca empleadora. Cuando hablamos de la propuesta de valor hacemos referencia a los argumentos que un empleado puede difundir a un futuro candidato. Debe manifestar los valores de la empresa y misión dejando claro las ventajas de la misma buscando que se sepa a perfección el fin de la empresa y el trato que se tiene con los empleados. (Randstad, sf)

Según Gartner, una PVE bien gestionada puede mejorar significativamente la atracción de talento. En una encuesta de mercado a nivel mundial realizada por la entidad, las empresas con una PVE sólida tienen un 50% más de alcance a los candidatos pasivos en comparación con las que no. Además, estas empresas tienen un 69% menos de rotación de empleados y un gasto 50% menor en bonificaciones de compensación para convencer a los trabajadores a cambiar de empleo. (Randstad, s.f, pág. 11).

A partir de los conceptos desarrollados cabe destacar una relación entre los mismos. Se considera fundamental comenzar a implementar cada uno de ellos en profundidad, logrando así el posicionamiento de la marca empleadora en la empresa.

## Diagnóstico y discusión

A partir del diagnóstico previo, se observa que la empresa Lozada Viajes cuenta con políticas generales, pero no plena conciencia del concepto de “marca empleadora”. Se evidencian prácticas que la involucran, pero no son tenidas en cuenta, tales como: el reclutamiento y selección de personal, entrevistas, la inducción, plan de carrera, y asistencia del área de Recursos Humanos y no la departamentalización del mismo. Todo lo que se menciona tiene que ver con la construcción de la Marca Empleadora de la empresa.

Se considera fundamental trabajar sobre las oportunidades de mejora que posee la empresa y lograr el posicionamiento de la misma, conquistando nuevos talentos y reteniendo los potenciales.

Es importante trabajar sobre la Marca Empleadora de la empresa, ya que a partir de esta se evidencian muchas ventajas como por ejemplo: menores costos de contratación, menores tiempos de contratación, mejorar el talento y retenerlo.

La empresa Lozada Viajes cuenta con ventajas a la hora de trabajar sobre la Marca Empleadora, ya que al contar con certificación ISO 9001 posee descripciones de puestos, tareas detalladas, etc. Cuenta con organigrama, lo que hace más fácil las tareas de inicio. Por otro lado, es una de las empresas con más años en el rubro y ya ha logrado posicionarse en la mente del consumidor, lo que es de gran ayuda en el proceso de posicionamiento.

Cuando se habla de marca empleadora se hace referencia a la satisfacción laboral que tiene el empleado dentro de la organización. Es considerada muy significativa, ya que será quien recomiende o no la compañía en cuestión. Se busca implementar medidas no solo para la atracción de talento sino para lograr una estrategia comercial en general. (Randstad, 2020)

La marca empleadora o employer branding deja en evidencia numerosos beneficios, como por ejemplo: reducir costos de contratación, mejorar el talento de la empresa, retener el personal calificado y reducir los tiempos de contratación. Por estas y otras razones se busca que la empresa Lozada viajes invierta en tener objetivos claros y que las personas encargadas de tomar decisiones estén involucradas en la importancia del posicionamiento.

Tras lo mencionado anteriormente se propone aumentar la rentabilidad de la empresa en un 9%.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Posicionar la marca empleadora mediante la propuesta de valor hacia el empleado y desarrollo profesional del mismo, generando un incremento en la rentabilidad de la empresa del 10%.

### *Objetivos específicos*

- Desarrollar una capacitación para mandos medios sobre la importancia y beneficios del posicionamiento de la marca empleadora.
- Desarrollar la marca empleadora a través de la ampliación del área de marketing y comunicación, agregando un Community Manager para difundir la imagen de la empresa Lozada viajes en redes de comunicación.
- Desarrollar un manual de políticas generales reflejando lineamientos de reclutamiento y selección para Casa Central y Franquiciantes.
- Implementar una propuesta de valor al empleado teniendo como finalidad desarrollar un plan de carrera.

### *Alcance*

#### *Geográfico*

La propuesta se llevará a cabo en la Casa central ubicada en la calle Juan Antonio Lavalleja 785, provincia de Córdoba Capital. Extendiéndose luego a todas las franquicias del país.

#### *Temporal*

Se pretende implementar la propuesta en seis meses, iniciando en el día lunes 2 de enero y finalizando el día viernes 30 de junio del año 2023. Como los dos primeros meses se consideran temporada alta la propuesta está enfocada durante el primer mes solo en mandos medios de la organización, ya que al ser menos personal será más fácil la coordinación.

### *Contenido*

Se va a realizar capacitación a mandos medios y gerencia sobre la importancia de posicionar la marca empleadora de la empresa. Se brindará marco teórico para todos los participantes (10).

### *Acciones*

#### ➤ *Desarrollo de capacitación para el posicionamiento de la marca empleadora*

Se propone llevar a cabo una capacitación destinada a los mandos medios de la organización para el entendimiento de los beneficios e impacto de la marca empleadora, logrando así, conducir al equipo a lograr los objetivos deseados.

La empresa Lozada viajes ha hecho un muy buen trabajo durante estos años, ya que ha logrado posicionarse como “marca” en la mente del consumidor. De igual manera, se considera importante profundizar aún más sobre este concepto.

Actualmente, cuando se habla de marca empleadora se refiere a la imagen o reputación que tiene la organización con sus colaboradores. Es importante que como empresa, se le dé la importancia correcta porque a raíz de esto se observan múltiples beneficios, como por ejemplo: reducción de costos de contratación e índice de rotación, ya que a través de una buena marca empleadora se retiene el talento potencial.

### *Acciones a desarrollar*

Se plantea capacitar a mandos medios siguiendo la programación o temario (Anexo 1). Además, se propone evaluar la capacitación a través de la metodología llamada taxonomía Kirkpatrick. La misma cuenta con cuatro etapas a evaluar: lo primero que se evalúa es la reacción, por lo que al terminar el curso se realiza una evaluación de salida para medir la satisfacción del participante, se hace entrega a cada uno de ellos una encuesta para completar. (Anexo 2). Luego se evaluará el aprendizaje teniendo en cuenta el objetivo principal de la capacitación, a través de preguntas claras y específicas. (Anexo 3). Al comenzar la capacitación se hace entrega de un cuadro a completar, donde se solicita llenar el lado izquierdo antes de ser capacitado y el lado derecho al finalizar el encuentro. La tercera etapa hace referencia al comportamiento del participante un tiempo después de la capacitación. Se evalúa nuevamente al mismo para saber si los conocimientos efectivamente fueron claros, y si se pone en práctica el

aprendizaje. Se hace entrega de un nuevo formulario con preguntas abiertas y cerradas. Por último, se evalúa si la capacitación cumplió con las expectativas y se analizan los resultados del impacto de la capacitación.

#### *Recursos involucrados*

Será necesario contar con Notebook y proyector para el profesional a cargo de la capacitación. Por otro lado, se le brindará a cada participante una hoja guía con el temario y especificación del contenido de cada módulo, cuaderno y lapicera para tomar nota durante la capacitación.

Al ser varias horas de capacitación se va a hacer entrega de botella de agua y barrita de cereal para cada participante.

Por último, se tiene en cuenta el salario del nuevo colaborador durante los tres meses de prueba con un valor de \$102.820 (Glassdoor, 2022, <https://tinyurl.com/2dm7vlrd>)

#### *Destinatarios*

Los destinatarios de la capacitación van a ser los Mandos medios de la Casa Central de Lozada viajes.

#### *Responsables*

Los responsables de la capacitación van a ser Mercedes Borrás quien está a cargo de la gestión de recursos humanos en la organización junto con Guillermo Cuello, responsable de Brand marketing. Se considera importante que participe Guillermo, ya que desde su área se construye la marca, desde el diseño de logotipo, colores corporativos hasta la tipografía.

Además, con la asesoría de Candelaria Juncos como FreeLancer se hará una planificación de los diferentes módulos a tratar.

#### *Marco de tiempo*

La capacitación tendrá duración final de un mes, iniciando la semana del 2 de enero y finalizando la semana del 30. Consta de 4 etapas o módulos que se dictaran una vez por semana (a coordinar día de preferencia) de manera presencial en Casa Central.

El tiempo estimado de duración de cada encuentro va a ser de 3 hs con un intervalo para distensión de aproximadamente media hora.

**Tabla 1**

*Recursos financieros necesarios para la propuesta*

<b>Recurso</b>	<b>Valor</b>
Alquiler de notebook x día (\$2000 x 4 días de alquiler )	\$8000
Alquiler de proyector x día ( \$3000 x 4 días de alquiler)	\$12000
Hojas guía	\$500
Cuaderno para apunte	\$3500
Lapiceras	\$1500
Honorarios de Mercedes Borrás	\$30000
Honorarios de Guillermo Cuello	\$30000
Honorarios FreeLancer	\$20000
Refrigerio	\$10000
<b>TOTAL</b>	<b>\$115500</b>

*Fuente: Elaboración propia*

➤ *Ampliación del área de Marketing y Comunicación*

Se considera importante incorporar al área de Marketing y Comunicación una persona enfocada en Community Manager de la organización. Se busca que esta persona sea la encargada de difundir contenido de calidad en las diferentes plataformas y redes de la organización, ya que son los encargados de la reputación digital de las empresas.

La finalidad de la nueva incorporación es actualizar los canales existentes y crear participación en nuevas plataformas como por ejemplo: TikTok o BeReal.

Se busca un perfil con responsabilidad y empatía, ya que es el encargado de conectar con el público externo.

*Acciones a desarrollar*

Para hacer efectiva la ampliación del área se va a desarrollar un perfil de puesto (Anexo 4) a cargo de la FreeLancer Candelaria Juncos, junto con la ayuda de Mercedes Borrás quien está a cargo del área de Recursos Humanos de la organización Lozada Viajes.

Candelaria será la encargada de realizar la preselección de la búsqueda y junto a Mercedes decidirán cuál es el candidato elegido para la posición. Luego se realizará la inducción (Anexo 5) correspondiente a cargo de Guillermo Cuello quien es el responsable de Brand Marketing en la organización.

#### *Recursos involucrados*

Para la inducción del candidato se contará con Notebook y proyector que serán alquilados. Además, se le va a brindar durante la jornada comida y refrigerio.

Se propone entregar cuaderno y lapicera con el logo de la empresa como Bienvenida. (Anexo)

#### *Destinatarios*

El destinatario de la propuesta será el futuro candidato.

#### *Responsables*

Los responsables de llevar a cabo la propuesta van a ser: Candelaria Juncos como FreeLancer, Mercedes Borrás como responsable de Recursos Humanos de la organización y Guillermo Cuello como responsable de Brand Marketing.

#### *Marco de tiempo*

El tiempo propuesto para realizar la nueva incorporación junto a la inducción del mismo es de 2 meses. Iniciando el día miércoles 1 de febrero y finalizando el 30 de marzo.

## **Tabla 2**

*Recursos financieros necesarios para la propuesta*

<b>Recurso</b>	<b>Valor</b>
Honorarios de Recursos Humanos	\$25000
Honorarios de FreeLancer	\$35000
Honorarios de Brand Marketing	\$25000
Comida y Refrigerio	\$10000
Remuneración de CM x 6 meses	\$615000
Costo total del empleado x 6 meses	\$385523,52
<b>TOTAL</b>	<b>\$1095523,52</b>

*Fuente: elaboración propia*

➤ *Políticas generales para Reclutamiento y Selección*

Se considera importante llevar a cabo un manual de políticas generales con respecto al Reclutamiento y la Selección, ya que al haber investigado la organización, no cuenta con una guía ni parámetros para llevar a cabo la práctica.

El objetivo del manual es poner en práctica mejores técnicas de contratación en la organización, independientemente del área que se realice. Permitiendo contratar de manera transparente, efectiva e idónea.

A través de las políticas se dejan asentadas cuestiones como por ejemplo: tipo de contrato según el puesto laboral. Igualmente es importante considerar la planificación onboarding para el nuevo ingreso.

*Acciones a desarrollar*

Se propone la creación del manual de políticas generales para lograr unificación en el proceso de Reclutamiento y Selección de la organización. (Anexo 7)

*Recursos involucrados*

Los recursos involucrados en la propuesta son: disponibilidad de notebook y descripción de puestos existentes. Sala de reuniones en Casa Central para reunión entre FreeLancer y Responsable de Recursos Humanos de la organización y por último, refrigerio durante el periodo de creación.

*Destinatarios*

Los destinatarios del manual serán los encargados de cada búsqueda que se realice, para cumplir los lineamientos propuestos. Tanto para Casa central como para las diferentes franquicias.

#### *Responsables*

Serán responsables de la creación del manual de políticas de Reclutamiento y Selección la Responsable de Recursos Humanos de la organización junto a la FreeLancer Candelaria Juncos.

#### *Marco de tiempo*

Se propone realizar el manual de políticas en tres meses. Iniciando el día miércoles 1 de marzo y finalizando el miércoles 31 de mayo.

#### **Tabla 4**

##### *Recursos financieros para la propuesta*

<b>Recurso</b>	<b>Valor</b>
Honorarios de Recursos Humanos	\$60000
Honorarios de FreeLancer	\$100000
Gastos de papelería	\$5000
Gastos de refrigerio	\$10000
<b>TOTAL</b>	<b>\$175000</b>

*Fuente: elaboración propia*

#### ➤ *Propuesta de valor*

La propuesta de valor al empleado es uno de los elementos fundamentales a la hora de potenciar la marca empleadora para atraer futuros colaboradores y retener a los actuales. Es importante poder comunicar con éxito, tener en claro los valores y la cultura de la empresa como así también, conocer las motivaciones de los empleados. Es por esto que la propuesta de valor hace referencia a la recompensa o beneficios que le brinda la empresa al colaborador a cambio de las habilidades y capacidades que aporta a la organización.

#### *Acciones a desarrollar*

Se propone la implementación de un plan de desarrollo profesional para los empleados que busquen crecer profesionalmente. Llevar un registro de capacitaciones tomadas para que ayude a tener mayor información y claridad a la hora de búsquedas internas y puestos con mayor responsabilidad.

Dicho plan, refleja que la organización brinda la posibilidad de crecer profesionalmente desarrollando un plan de carrera y la oportunidad de auto realizarse. Es importante que cada trabajador conozca a profundidad su puesto y tareas a realizar, por este motivo es recomendable realizar una evaluación de desempeño para medir la calidad y eficiencia con la que se ejecutan las actividades. (Anexo 6)

Una vez analizada la evaluación y teniendo en claro cuáles son las necesidades de la organización se busca que haya una alineación entre los mismos, creando un plan de desarrollo profesional. Brindar cursos específicos y personalizados en el Campus Lozada u ofrecer nuevas responsabilidades en caso de ser necesario.

#### *Recursos involucrados*

Para la evaluación de desempeño se realizarán fotocopias para cada puesto y trabajador.

Se brindará refrigerio durante la evaluación y desarrollo de plan profesional.

#### *Destinatarios*

Los destinatarios de la propuesta son los colaboradores en su totalidad de la organización.

#### *Responsables*

Los responsables de la actividad van a ser el área de Recursos Humanos junto a la consultora PONCIO.

La evaluación de desempeño estará a cargo del área de Recursos Humanos junto a la consultora PONCIO.

#### *Marco de tiempo*

Se propone realizar la propuesta de plan de carrera en 3 meses. Iniciando el lunes 3 de abril y finalizando el día viernes 30 de junio.

**Tabla 3**

*Recursos financieros necesarios para la propuesta*

<b>Recurso</b>	<b>Valor</b>
Honorarios de recursos humanos	\$40000
Honorarios de Consultora PONCIO	\$80000
Gastos de papelería	\$5000
Gastos de refrigerio	\$10000
<b>TOTAL</b>	<b>\$135000</b>

*Fuente: elaboración propia*

*Medición de la propuesta*

*Marco temporal de la implementación*

Se propone demostrar a través de la herramienta Diagrama de Gantt exponer el tiempo previsto para las diferentes propuestas a lo largo del tiempo total.

**Tabla 5**

*Diagrama de Gantt*

ACCIONES	TAREAS	CRONOGRAMA																							
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		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 mandos medios	Modulo 1	■																							
	Modulo 2		■																						
	Modulo 3			■																					
	Modulo 4				■																				
Ampliación del área de Marketing y Comunicación	Definir perfil de puesto					■																			
	Proceso de reclutamiento					■	■																		
	Preselección de candidatos						■																		
	Reunión Freelancer y Responsable de RRHH								■																
	Incorporación al área e inducción de candidato									■	■	■													
Políticas generales para Reclutamiento y Selección	Técnicas actuales									■	■														
	Nuevas técnicas										■	■	■												
	Desarrollo del manual													■	■	■	■	■	■						
	Implementación de manual																					■			
Propuesta de valor	Analizar descripción de puesto														■	■									
	Realizar evaluación de desempeño															■	■	■	■						
	Crear plan de desarrollo profesional																					■	■	■	

Fuente: elaboración propia

### Evaluación del impacto de la implementación

Se propone mediante el ROI demostrar el retorno de inversión para Lozada Viajes. Como se puede ver en la tabla 6, lo primero que se hace es llevar el Resultado neto de las operaciones financieras al monto actual sumándole la inflación correspondiente a cada año y restando la caída del rubro provocado por la pandemia.

**Tabla 6**

*Inflación acumulada*

DESCRIPCION	MONTO
Resultado neto Lozada Viajes (2018)	\$ 22792452,07
Inflación 53,8% (2019)	\$ 12262339,21
Resultado neto Lozada Viajes (2019)	\$ 35054791,28
Inflación 36,1% (2020)	\$ 12654779,65
Caída del rubro 77,1% (2020)	\$ 27027244,08
Resultado neto Lozada Viajes (2020)	\$ 20682326,85
Inflación 50,9% (2021)	\$ 10527304,37
Caída del rubro 23,5% (2021)	\$ 4860346,81
Resultado neto Lozada Viajes (2021)	\$ 26349284,41
Inflación 56,4% a julio (2022)	\$ 14860996,41
Caída del rubro 65,1% a julio (2022)	\$ 17153384,15
<b>Resultado neto Lozada Viajes a Septiembre 2022</b>	<b>\$24056896,67</b>

*Fuente: elaboración propia*

Luego de llevar la situación financiera de Lozada Viajes a la actualidad, es posible realizar el ROI de la propuesta. El resultado neto esperado para septiembre 2022 es de \$24056896,67. Como se menciona al principio, se quiere lograr un aumento de la rentabilidad en un 10% lo que llevaría al resultado neto a \$26462586,34.

### **Tabla 7**

#### *Retorno de inversión*

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

$$\text{ROI} = \frac{2405689,67 - 1520523,52}{1520523,52} \times 100$$

$$\text{ROI} = 58,21\%$$

Fuente: elaboración propia

Luego de analizar los resultados, se identifica que la empresa Lozada Viajes logrará aumentar su Resultado neto un 58,21% en caso de aplicar la propuesta mencionada. Es decir, cada \$100 invertidos obtendrá \$158,21.

## Conclusión y recomendaciones

Como conclusión final del presente Trabajo Final de Grado, luego del profundo análisis realizado a la empresa Lozada Viajes utilizando diferentes herramientas, se manifiesta la necesidad de posicionar la marca empleadora de la misma para lograr así un incremento en la rentabilidad. En el siguiente trabajo se reflejan diferentes procesos que permiten el posicionamiento de la marca, visibilizándose los múltiples beneficios.

La principal problemática que se visualizó en la empresa es que existe una desatención del capital humano. Se evidencia poca motivación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores. El área de recursos humanos depende del área de administración, por lo que se considera que esta limitada en sus tareas como por ejemplo, selección de personal, reclutamiento, plan de desarrollo, etc.

Analizando la problemática y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de la empresa, se considera fundamental el posicionamiento de la marca empleadora. Logrando de esta manera tener motivado a cada colaborador y brindar un plan de desarrollo profesional. Teniendo como objetivo que el colaborador este orgulloso de la empresa a la que pertenece y sea cada colaborador el encargado de difundir la marca empleadora de la misma.

Por otro lado, es importante incorporar un community manager para que construya, amplíe y administre las diferentes plataformas virtuales de la empresa. Como así también, realizar un reglamento de políticas de recursos humanos para trazar ciertos lineamientos necesarios en cada una de las franquicias.

En conclusión, si la empresa Lozada Viajes cumple con los procesos mencionados en poco tiempo experimentara un notable cambio. Los costos de contratación van a disminuir y la atracción de talento será cada vez mayor.

Se recomienda a la empresa tras el análisis desarrollado independizar el área de recursos humanos para que las decisiones puedan ser más fluidas y certeras. Además, implementar en cada franquicia un referente o encargado del área de recursos humanos para que la comunicación sea más fluida y que las necesidades de cada colaborador sean escuchadas.

En relación con lo anteriormente mencionado, se sugiere implementar un sistema digital para lograr mayor control y lineamientos hacia cada una de las franquicias.

Por último, se recomienda realizar encuestas de clima a toda la empresa por lo menos una vez al año para poder evaluar la satisfacción del colaborador con respecto a la empresa. Resulta de importancia este dato, ya que esa persona va ser la encargada de difundir la marca empleadora que posee la empresa.

## Referencias

- Andrés, Á. (2019, noviembre 27). Cómo desarrollar un plan de carrera para tus empleados. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-carrera/>
- Alberto. (2020, julio 27). Retención de Personal. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/retencion-de-personal/>
- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias (2a. ed.). Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/114189?page=13>
- Arensburg y Miriam Aguado, I. (2017). Marketing de contenidos para la difusión de nuestra marca empleadora. Consultora y senior manager en PeopleMatters. [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Papel/2017/Abril/1704\\_MKT&Vtas.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2017/Abril/1704_MKT&Vtas.pdf)
- Aroche, S. F. (2010, April 15). ¿Qué es un Community Manager? Maestros del Web. <http://www.maestrosdelweb.com/que-es-un-community-manager/>
- Bilik, J. (2020, julio 21). Agencias de viaje: situación crítica y posibilidad de cierres masivos. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/turismo/agencias-viaje-situacion-critica-posibilidad-cierres-masivos-nid2400680/>
- Cadena 3, A. (2022, septiembre 1). Dejó de ser obligatorio el barbijo en espacios cerrados en Córdoba. Cadena 3 Argentina. [https://www.cadena3.com/noticia/viva-la-radio/cordoba-el-barbijo-deja-de-ser-obligatorio-en-espacios-cerrados\\_334802](https://www.cadena3.com/noticia/viva-la-radio/cordoba-el-barbijo-deja-de-ser-obligatorio-en-espacios-cerrados_334802)
- Dapelo, S. (2020, marzo 20). El Presidente declaró el aislamiento obligatorio hasta el 31 y anticipó que será «severo» con los que lo rompan. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-argentina-gobierno-alberto-fernandez-nid2345300/>
- Departamento de RRHH - funciones y organización. (2022, marzo 28). Randstad. <https://www.randstad.es/tendencias360/como-se-organiza-un-departamento-de-recursos-humanos/>
- Hoteles y restaurantes, el sector que lidera el crecimiento de la actividad económica. (2022, marzo 30). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/hoteles-y-restaurantes-el-sector-que-lidera-el-crecimiento-de-la-actividad-economica>
- Iniciar sesión en Canvas. (s. f.). Instructure.com. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <https://siglo21.instructure.com/courses/17084/pages/reporte-de-caso-modulo-0>

Izuriaga, B. (2022). Cómo aprovechar la tecnología en turismo. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/tecnologia-turismo-business-tech/>

LEY NACIONAL DE TURISMO Ley 25. (s. f.). Gob.ar. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

Lozada Viajes - Nosotros. (s. f.). Lozadaviajes.com. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

Randstad (Ed.). (s. f.). La importancia de la marca empleadora. [https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook\\_marca\\_empleadora-randstademployerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook_marca_empleadora-randstademployerbrand.pdf)

Smink, V. (2021, noviembre 12). Por qué Argentina tiene una inflación anual que supera el 50% (casi cinco veces la de Brasil y más de ocho veces la de México). BBC News Mundo, Argentina. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59239933>

Utilizar, N. (2013, diciembre 12). 10 funciones del departamento de recursos humanos. BBVA. <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

Wikipedia contributors. (s. f.). Crisis política en Argentina de 2022. Wikipedia, The Free Encyclopedia. [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Crisis\\_pol%C3%ADtica\\_en\\_Argentina\\_de\\_2022&oldid=145440567](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Crisis_pol%C3%ADtica_en_Argentina_de_2022&oldid=145440567)

## Anexos

### *Anexo 1 – Programación de capacitación*



## **CAPACITACION SOBRE MARCA EMPLEADORA**

### **TEMARIO**

#### **1. Generalidades sobre Marca Empleadora**

- 1.1 Definición
- 1.2 Relación entre marketing y recursos humanos
- 1.2 Porqué es atractiva una organización

#### **2. Importancia de la Marca Empleadora**

- 2.1 Claves para gestionar la marca empleadora
- 2.2 Propuesta de valor al empleado
- 2.3 Estrategias de posicionamiento

#### **3. Ventajas sobre el posicionamiento**

- 3.1 Colaboradores voceros
- 3.2 Atracción de candidatos potenciales

#### **3. Beneficios**

- 3.1 Imagen y cultura
- 3.2 Compromiso
- 3.3 Liderazgo

Anexo 2 – Evaluación de salida



**EVALUACION DE SALIDA**

Indicaciones: marcar con una cruz (x) la opción correspondiente.

Aspectos	CONFORMIDAD		
	SI	NO	TAL VEZ
1. ¿Cumple con las expectativas de capacitación?			
2. ¿Es correcto el tiempo destinado a la capacitación?			
3. ¿Se pueden aplicar las herramientas dadas?			
4. ¿Estas conforme con el temario?			
5. ¿Te gustaría proponer temas a tratar?			

*Anexo 3 – Encuesta específica*



**ENCUESTA ESPECÍFICA**

Teniendo en cuenta lo dictado en los cuatro encuentros de capacitación, se solicita responder el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué es la marca empleadora?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Porque se considera importante lograr un posicionamiento de la marca empleadora?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Qué relación hay entre recursos humanos y el marketing con respecto a la marca empleadora?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Qué es la propuesta de valor
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Cuál es la manera de atraer candidatos potenciales?

## Anexo 4 – Descripción de puestos



### **DESCRIPCION DE PUESTOS**

#### COMMUNITY MANAGER

#### **Objetivos del puesto. Descripción**

El Community manager es el responsable de la gestión de redes de la organización a fin de promover la imagen positiva de la misma. Dicho perfil es el encargado de enlazar la organización con la comunidad y gestionar la marca de manera virtual.

#### **Funciones**

- Crear una estrategia social media y de comunicación digital
- Crear planes de comunicación digital
- Atento a redes sociales y plataforma de la organización a fin de detectar posibles mejoras
- Establecer canales de comunicación tanto internos como externos a la organización
- Crear contenido adecuado a cada red social
- Estrategias para capturar nuevas audiencias

#### **Perfil profesional**

- Tener buen manejo de habilidades interpersonales
- Estudiante avanzado de comunicación y/o marketing
- Ser empático, paciente y organizado
- Tener capacidad de análisis y buena adaptabilidad al cambio
- Tener motivación y entusiasmo
- Conocimiento de redes sociales en general y herramientas de gestión para cada una de ellas
- Tener conocimientos de herramientas de monitoreo y automatización de redes
- Ser organizado, buena reacción y trabajo en equipo

*Anexo 5 – Inducción*



**INDUCCION**

1. Historia de Lozada viajes
2. Misión, visión y valores de la empresa
3. Reglamento interno de comportamientos
4. Estructura organizacional
5. Casa central y franquicias
6. Expectativas del puesto
7. Principales funciones como Community Manager

Anexo 6 – Evaluación de desempeño

DESCRIPCION	RENDIMIENTO					PUNTAJE
	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
	1	2	3	4	5	
<b>FUNCIONES</b>						
1. Calidad del trabajo						
2. Responsabilidad						
3. Productividad						
4. Orden						
5. Planificación						
6. Empatía						
6. Capacidad de seguir instrucciones						
7. Cuidado del material de trabajo						
8. Capacidad para el trabajo en equipo						
<b>FACTORES INDIVIDUALES</b>						
1. Actitud hacia la empresa						
2. Respeto						
3. Iniciativa						
4. Puntualidad						
5. Superación						
6. Capacidad para dar sugerencias						
7. Relaciones interpersonales						
<b>HABILIDADES</b>						
1. Creatividad						
2. Trabajo bajo presión						
3. Liderazgo						
4. Compromiso						
5. Gestión del tiempo						
<b>TOTAL</b>						
ASPECTOS A MEJORAR:						
OBSERVACIONES:						
FIRMA DEL EVALUADOR:						

**EVALUCION DE DESEMPEÑO**

Persona a evaluar:

Fecha:

Evaluador:



## **MANUAL DE POLITICAS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

- 1. Reclutamiento y selección del personal**
  - 1.1 Concepto
  - 1.2 Planificación
  - 1.3 Fuentes de reclutamiento
    - 1.3.1 Externo
    - 1.3.2 Interno
  - 1.4 Medios de reclutamiento
- 2. Inducción del personal**
  - 2.1 Objetivos generales
  - 2.2 Misión, visión y valores
  - 2.3 Estructura organizacional
  - 2.4 Políticas y procedimientos internos
  - 2.5 Evaluación
- 3. Elaboración del plan de carrera**
  - 3.1 Mapa de carrera
  - 3.2 Formación y capacitación
  - 3.3 Evaluación