

Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado



**“Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora
Lozada Viajes”**

Alumno: Airali, Temis Belén

DNI: 31026598

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo: VRHU19577

Córdoba, Argentina 2022

Agradecimientos

Mi primer y más importante agradecimiento es a mis dos soles. Ian y Ámbar que siendo tan pequeños me acompañaron en todo momento a lo largo de la cursada. Ellos, que en cada parcial les pedía silencio para poder estudiar y lo hacían, que en cada regreso después de rendir me recibían con sus caritas de intriga preguntando: “¿cómo te fue mami?”. Que festejaron conmigo cada materia aprobada, que se pusieron contentos cuando les dije que solo me quedaba una materia... que con su amor me dan las ganas de seguir siempre adelante.

El segundo, es para mi marido que festejo este día del estudiante pidiéndome que sea el último... sin su ayuda seguramente no habría podido lograrlo y sé que también hizo un importante esfuerzo por suplantarme para que yo pudiese estudiar.

El tercero, a mis viejos a quienes también llamaba después de cada parcial para contarles como me había ido y me daban sus palabras de aliento para ir por más.

Y por último a mis compañeras y amigas que me dio esta maravillosa carrera. Con las que compartimos risas, corridas, llantos, alegrías y logramos llegar juntas hasta el final.

Gracias a todos por ser parte de esta importante etapa de mi vida e impulsarme a seguir y confiar en que a pesar de todas mis responsabilidades podía lograrlo.

Resumen

El reporte del caso fue realizado en Lozada Viajes, una agencia de turismo con sede en la provincia de Córdoba desde donde brinda soporte a más de 80 sucursales ubicadas en el país. La empresa no cuenta con un desarrollado sector de recursos humanos, lo que problematiza las prácticas de selección, evaluación de potencial humano, medición de desempeño, clima y planes de carrera para la estimulación del crecimiento personal. Por esto, el objetivo del plan employer branding fue expandir la marca dentro de la organización potenciando el orgullo de pertenecer y atrayendo nuevos talentos. Los logros alcanzados con la realización del plan de implementación realizado fue un aumento del 12% en las ganancias netas obteniendo un retorno de la inversión de 140 %, reducción de la rotación del personal y captación de grandes talentos.

Palabras Clave: Marca Empleadora, Propuesta Valor Empleado, atraer, retener, embajadores de marca.

Abstrac

The case report was made in Lozada Viajes, a tourism agency based in the province of Córdoba from where it provides support to more than 80 branches located in the country. The company does not have a developed human resources sector, which problematizes selection practices, evaluation of human potential, performance measurement, climate and career plans for the stimulation of personal growth. For this reason, the objective of the employer branding plan was to expand the brand within the organization, enhancing the pride of belonging and attracting new talent. The logos achieved with the completion of the implementation plan were a 12% increase in net profits, obtaining a return on investment of 140%, a reduction in staff turnover and the attraction of great talent.

Keywords: Employer Brand, Employee Value Proposition, attract, retain, brand ambassadors.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Análisis Pest</i>	9
<i>Aspecto político</i>	9
<i>Aspecto económico</i>	10
<i>Aspecto social</i>	10
<i>Aspecto tecnológico</i>	11
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	12
<i>Análisis Foda</i>	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones</i>	21
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
<i>Formula ROI</i>	27
Conclusión	28
<i>Recomendaciones</i>	28
Bibliografía	30
Anexos	31
<i>Anexo 1: Aviso de empleo</i>	
<i>Anexo 2: Test de competencias</i>	
<i>Anexo 3: Ranking empresarial</i>	
<i>Anexo 4: Gift card</i>	
<i>Anexo 5: Formulario google - Solicitud de pedido KIT AMBULANTE</i>	
<i>Anexo 6: Formulario google - Encuesta de satisfacción</i>	

Introducción

El presente trabajo se desarrolla a partir de un detallado análisis de la empresa Lozada viajes, con el fin de diseñar y aplicar un plan de Marca Empleadora. Su visible progreso denota un atractivo trabajo de sus mentores quienes en una primera instancia comenzaron un emprendimiento familiar y hoy logró convertirse en una de las agencias de viajes más grandes del país. Por este motivo y desde una visión integral del área de recursos humanos se desarrollará una propuesta enmarcada en su posicionamiento.

Lozada Viajes se inauguró en el año 1987 de la mano de Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada en la provincia de Córdoba. Unos años después se incorporó uno de sus hijos, Santiago Lozada para luego en los '90 incorporarse el resto de ellos Juan Cruz, Iván y Javier.

Años más tarde la empresa comenzó a incrementar su estructura sumando a los viajes vacacionales que realizaban, viajes de negocios a las empresas de Córdoba, lo que hizo tener una gran visibilidad y apertura de las primeras sucursales, una de ellas ubicada en la provincia de Buenos Aires.

Actualmente Lozada viajes es la red de Agencias de Viajes más grande de Argentina con 30 años de trayectoria y con 80 puntos de venta en 11 provincias a lo largo del país, mayoritariamente ubicados en la provincia de Córdoba, alcanzando de esta manera dos grandes consumidores; las franquicias, que consumen la marca; y los viajeros, que consumen la experiencia de viaje.

Los valores y personalidad de la empresa son sus pilares fundamentales y se basan en creer firmemente en que viajar es una necesidad; en que disfrutar de grandes vistas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias, solos o con familia y amigos, renueva el alma. Esto señala lo que Lozada llama espíritu Lozada, el cual demuestra y transmite su misión, que está dedicada al arte de viajar.

Organizacionalmente la gestión se realiza desde la casa central, establecida geográficamente en la ciudad de Córdoba, la cual brinda servicios externos de soporte, como marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup a las franquicias como así también a dos unidades de negocios importantes: venta online y tour operador con productos propios.

Sin embargo, Lozada Viajes no cuenta con un amplio sector de recursos humanos, lo que problematiza las prácticas de selección, evaluación de potencial humano, medición de desempeño y capacitaciones pertinentes a cada puesto y colaborador estimulando el crecimiento personal. Resulta muy difícil lograr crear, sostener y desarrollar el capital humano, como así también obtener un empleo sustentable en el tiempo y en base a las aptitudes y los objetivos claves para la organización.

La insuficiente motivación en las relaciones humanas, entorpece el clima laboral y la mejora continua de la asignación de los recursos humanos a través de la gestión por competencias para obtener el beneficio hacia ambas partes.

En relación a su cultura, si bien se define una identidad corporativa, la comunicación offline hace que la empresa se vea afectada en los significados compartidos no solo de sus empleados sino de sus proveedores, clientes y especialmente en las franquicias. Siendo estas últimas las más afectadas por la poca posibilidad que se les otorga para realizar una gestión integral de sus funciones.

Presentada la empresa, se tendrán en cuenta dos trabajos de investigación:

Desde la visión de Gastón García Aja (2013) Lic. En publicidad en su tesis doctoral escrita en Buenos Aires - Argentina de estrategia de creación de marca empleadora para el caso: Familia Giordana Olivares dice que hoy las marcas son experiencias cotidianas que abarcan cada vez más los mercados con productos que satisfacen las mismas necesidades y que son prácticamente iguales. Por lo tanto, la realización de un proceso estratégico de creación de marca es vital para diferenciarse del resto y lograr un posicionamiento deseado.

Por otro lado en el trabajo de investigación de Carolina Di Gregorio (2019) en su tesis de licenciatura en Gestión de Recursos Humanos realizado en Cordoba con el proyecto de marca empleadora para el caso de la empresa AJ & JA Redolfi SRL. Dice que incorpora la definición de Marca Empleadora desde el objetivo de diferenciarse en el mercado actual; “Se trata de una actividad, un conjunto de acciones que se producen en el tiempo con miras a conseguir un resultado intangible: el sentimiento de pertenencia.” (pág. 3). Como se observa, el propósito está tanto para la atracción como para la retención del talento, consolidando la cultura por los integrantes ya que estos serán la fuente de toda producción y posicionamiento frente la competencia.

El employer branding o proceso de construcción de la marca del empleador es una acción en donde se aplica el marketing a las actividades de recursos humanos conducidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa. El objetivo del employer branding es expandir la marca de la organización de cara a los empleados como un público más para dirigirse.

Por su parte, Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, Fernández-Lores (2014), en su estudio de investigación científica sobre la construcción de la marca del empleador, de Madrid- España, afirman que el sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y se identifica con ella.

Según Mosley (2007), en su libro *The Employer Brand* en Londres, el employer branding influye en la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización. (Pág. 8)

Para concluir, el mayor desafío que hoy enfrenta la empresa Lozada Viajes es posicionarse como marca empleadora. Por esto, la relevancia del caso, es gestionar e implementar el orgullo de ser parte de la marca, potenciar el espíritu Lozada e involucrar a cada uno de los colaboradores para atraer nuevos talentos y ampliar exponencialmente la empresa. Este posicionamiento impactará positivamente en su productividad, costos de contratación, rotación y atracción para los potenciales candidatos que necesiten contratar.

Análisis de la situación

Para conocer un poco más de la empresa, se detalla:

- “Su *visión* de ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” (Lozada Viajes, 2022, t.ly/M3q4).
- Su *misión* de 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, t.ly/M3q4).
- “Y sus *valores* que son Calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas” (Lozada Viajes, 2022, t.ly/M3q4).

Al investigar el estudio del caso planteado se visualiza que, Lozada viajes posee una sede central en la Provincia de Córdoba en donde concentra los ejecutivos y directores de la empresa y desde allí se gestionan las sucursales.

Cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como por ejemplo, la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas, por mencionar algunas. Sin embargo, en el caso de que necesiten asistencia o asesoría sobre algunos de estos aspectos o cualquier otro, cuentan con el apoyo de la casa central. (Canvas, 2022)

Si bien la comunicación que se oficia es clara y muchas veces fluida, las decisiones tienen un cierto grado de tardanzas lo que hace que los empleados deban depender de otras áreas para poder formalizar sus ventas y se despersonaliza la gestión.

En cuanto a su política y gestión se respetan las prácticas comerciales éticas, los requisitos legales y reglamentarios de la industria, buscan constantemente la excelencia orientada a una visión humanista de la empresa.

Se enfatiza además el interés por el bien común a través del conocimiento profundo de las partes interesadas como los viajeros, colaboradores, proveedores y socios franquiciados a través del diálogo, aunque poco activo y permanente lo que dificulta tener una visión real de cada uno de ellos.

En el año 2018, luego de varios años de esfuerzo y dedicación, Lozada Viajes obtuvo una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO 9001.

En Lozada viajes si bien se acompaña con la motivación en las relaciones humanas y con la mejora del clima laboral, no existe un equipo de RRHH que evalúe desempeños, clima, desarrollo, ingresos de talentos y planes de carrera. Por esto es importante desarrollar de forma ordenada las necesidades de sus colaboradores para luego exigir motivación, productividad e incorporación del espíritu Lozada.

Es importante destacar en este punto que Lozada Viajes posee dos consumidores de marca: Los empleados/sucursales, y los consumidores/pasajeros, clientes que quieren viajar con la empresa.

Por esto, convertirse en marca empleadora implica en primera instancia que todos los empleados promuevan el mayor bienestar posible, compromiso, fidelidad y pertenencia, analizando y creando una propuesta de valor diferenciada a cada uno. Una vez que sus propios empleados y franquicias logran internalizar la marca es el turno del consumidor de viajes. Externalizar el valor, es posicionar la marca integralmente, otorgándole a Lozada viajes los atributos que la destacan, en términos de imagen, para atraer no solo mejor talento y convertirla en la marca en donde todos quieren trabajar.

Cabe destacar que desde el año 2002 la empresa *Great Place to Work (GPTW)* se dedica a ayudar a las organizaciones a convertirse en excelentes lugares para trabajar. Los posiciona en un ranking a través de encuestas realizadas a sus empleados en relación al clima laboral y publica sus resultados logrando un gran impacto en las personas y en las empresas.

Duer, Carolina (2011) en su investigación titulada, la confianza como paradigma: Análisis del ranking Great Place to Work Argentina, de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires expone la importancia de los conceptos Confianza, Orgullo y Camaradería. Estas son las claves para formar parte de las mejores empresas para trabajar. Con respecto a la confianza, Omar Gennari, gerente general de GPTW en varios países de la región, alude al "...voto de confianza que la gente deposita en su empresa..." (Great Place to work: Las mejores empresas para trabajar"; IEco, Clarín, 2008, Pág. 10). El eje central de este discurso exalta el reemplazo del conflicto por la construcción de una cultura de confianza que instale entre los empleados el orgullo de pertenecer a la empresa. Esta cultura de confianza también pretende

velar la categoría de empleado y opta por referir a los colaboradores, quienes son invitados a sentirse dueños del negocio y exitosos por los logros del mismo.

Análisis Pest

Debemos tener en cuenta además, y aquí haremos referencia al análisis PEST, los factores externos a la organización: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, para generar estrategias de posicionamiento en el mercado.

Aspecto político

Si bien el estado Argentino implemento una serie de medidas para congelar precios, resguardar la salud, garantizar servicios esenciales, programas de recuperación productiva, bonos de ayuda económica, restricciones y prohibición de efectuar despidos y suspensiones sin justa causa, entre otras, el país y el mundo entero sufrió gran cantidad de muertes, aumento de la pobreza, disminución del estándar de vida y desempleo.

Frente al contexto que se vivía y su impacto en el sector turístico, el Gobierno Nacional dispuso la reglamentación de la Ley N° 27.563 de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional y por esto en Noviembre del 2020 se creó el programa PreViaje: “Programa PreViaje: El sector turístico se ha visto muy perjudicado por el contexto de pandemia y resulta necesario continuar implementando medidas que permitan su impulso y reactivación. Por ello el Ministerio de Turismo y Deportes dispone la creación del PreViaje, un programa de preventa turística que da beneficios para viajar y disfrutar en todos los destinos del país. Por cada compra anticipada que se haga hasta el 31/12/2020 para viajar por Argentina en 2021, se podrá presentar el comprobante correspondiente y recibir el 50% de lo que se haya gastado para usar en ese u otros viajes por el país durante el 2021. El monto extra se acreditará a través de la billetera electrónica del Banco Nación o mediante una tarjeta precargada y enviada a domicilio. A través del Programa, el Estado Nacional afrontará una inversión histórica para impulsar al sector de \$15 mil millones, que permitirá la puesta en marcha de las economías regionales y la generación de empleo.” (Ministerio de Turismo de la Nación, 2020, [https:// t.ly/sn-I](https://t.ly/sn-I))

Dicho programa continúa hasta el día hoy, facilitando a los argentinos una oportunidad de viajar tras la crisis financiera y a las agencias de viajes incrementar sus ventas.

Aspecto económico

Debemos mencionar un dato importantísimo en la economía como lo es el cepo cambiario que partir de septiembre del 2020 comenzó a regir entorpeciendo la compra de moneda extranjera y sumando los dos impuestos que se deben pagar dispuestos por el Banco Central de la Republica (BCRA) que afecta de forma directa a las empresas de turismo.

El cepo, sumado al índice de inflación en la Argentina crece cada vez más, convirtiendo la recreación y el turismo en un lujo inalcanzable para sus habitantes, no obstante es un atractivo para extranjeros, debido a que para ellos es más económico visitar nuestro país al cambio del peso local.

Sin embargo, los turistas Argentinos utilizan cada vez con mayor frecuencia las tarjetas de crédito. Instrumento que permite una financiación en cuotas, algunas con interés y otras sin, dependiendo de los bancos y promociones para acceder a realizar un viaje.

Aspecto social

En estos dos últimos años nos han enseñado a todos que la vida nos puede cambiar inesperadamente al instante, y que nuestra libertad y capacidad para viajar, que todos damos por sentado, puede restringirse de maneras que nunca imaginamos posibles. Esto ha llevado a que vacaciones que antes de la pandemia normalmente se habrían reservado con meses de antelación, se formalicen unas pocas semanas o incluso unos días antes de la salida. (Vivi Hinojosa, 2022, [https:// t.ly/oIlt](https://t.ly/oIlt))

En Marzo de 2020 el virus “Covid-19” generó el aislamiento obligatorio y encontró a la Argentina en una posición económica vulnerable lo que ocasionó una desmedida crisis económica, social y sanitaria.

Se profundizó la pérdida masiva de puestos de trabajo, el aumento de la precarización laboral y amplió las brechas socioeconómicas.

Cuadro correspondiente al gráfico 1. Jefes y Jefas de hogar según situación laboral antes y durante la pandemia de la COVID-19 por sexo. En porcentajes. Gran Buenos Aires. Agosto-October 2020

Situación laboral – Tabla 1	Total	Sexo	
		Varón	Mujer
Sin empleo desde antes de la pandemia ¹	27,7	20,7	36,4
Sin empleo a partir de la pandemia ²	6,7	5,7	8,0
Ocupado en el mismo puesto de trabajo de antes de la pandemia	59,7	66,7	51,0
Ocupado que cambió de empleo durante la pandemia	4,4	5,2	3,4
Ocupado que consiguió empleo durante la pandemia ³	1,6	1,8 (1)	1,3 (1)
Total	100,0	100,0	100,0

¹ Incluye personas que no participaban en el mercado de trabajo o estaban sin empleo.

² Incluye a los jefes y las jefas que tenían empleo antes de la pandemia y no estaban ocupados al momento de la encuesta.

³ Antes del inicio de la pandemia no tenía trabajo.

(1) La cantidad de casos no es suficiente para establecer conclusiones.

(INDEC, 2020, Estudio sobre el impacto de la COVID-19 en los hogares del Gran Buenos Aires, [https:// t.ly/NjX6](https://t.ly/NjX6))

Aspecto tecnológico

En cuanto a la tecnología, aún antes de la pandemia, muchos especialistas identificaron la necesidad de automatizar y adoptar nuevas tecnologías como principales generadores de cambio en el ámbito laboral y entorno del trabajo.

La digitalización, las redes sociales y desarrollo de apps dinámicas revolucionaron las empresas y Lozada viajes fue renovando sus estrategias a lo largo de su trayectoria.

Detallamos a continuación una tabla cronológica de los avances tecnológicos que se fueron incorporando:

- 2014: Incorporación de Google para la administración de un correo electrónico, licencias como G Suite (Drive, otros), servidores, etc.

- 2015: Incorporación del software administrativo, contable y comercial para la casa central y la casa fundadora de Lozada Viajes (con sus tres sucursales ubicadas en Córdoba)
- 2016: Acuerdo de diseño y desarrollo del software de gestión para las franquicias.
Diseño y desarrollo de la nueva web de Lozada Viajes.
- 2017: Lanzamiento de la nueva web Lozada Viajes
Etapa 1 del desarrollo e-commerce.
Diseño y desarrollo de la web tour operador.
Facebook de Lozada Viajes para cada oficina comercial de franquicia.
Unificación de la identidad de marca Lozada Viajes mediante una plataforma informática de publicación en redes sociales, de manera automática y administrada por la casa central.
Desarrollo de e-commerce del merchandising Tienda Lozada
Espacio digital mi casa Lozada.
Software de gestión para las franquicias.
(Canvas, 2022, [https:// t.ly/N-yD](https://t.ly/N-yD))

Lozada Viajes conoce los progresos del mercado tecnológico y por esto proyecta su continuidad por 10 años más implementando la *omnicanalidad*. Un nuevo canal de comunicación que conecta la venta offline y online con un mismo mensaje al cliente.

La *omnicanalidad* habla de un “viajero único “donde la agencia de viajes encuentre clientes por internet brindando servicios de atención a viajeros tanto para la venta telefónica como para la atención al cliente, una línea telefónica para atención exclusiva a franquicias, mailing directo a la base de datos de viajeros y Redes sociales.

Cinco fuerzas de Porter

Continuando con el contexto de la organización Lozada Viajes nos introduciremos en un contenido más reducido que nos ayude a evaluar todos sus recursos para proyectar estrategias. Por esto resulta fundamental analizar las cinco fuerzas de Porter para desarrollar una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

La amenaza de nuevos competidores siempre está latente, aunque Lozada viajes se apuntala en su trayectoria de más de 30 años en el mercado de viajes. La historia de la empresa es la demostración más efectiva para crear alianzas, fidelizar a los clientes existentes y potenciales, ya que permite basarse en hechos comprobables y contados por sus protagonistas o asesores de viajes.

Si hablamos de la rivalidad entre los competidores en el mercado del turismo que se encuentra Lozada viajes sabemos que es muy fuerte, ya que varios de ellos están bien posicionados y constantemente se enfrentan con rebajas de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos. Entre ellos podemos mencionar a Turismo city, Al mundo, Booking, Despegar, agencia de viajes de diferentes Aerolíneas, etc. También encontramos agencias locales en las distintas provincias de argentina como por ej. Bianchi Viajes, Alexandria entre otras en Córdoba y Pedraza, Patagonia traveler, etc en Buenos Aires las cuales cuentan con plataforma de ventas online, sucursales, asesoramiento personalizado, promociones y convenios con proveedores del rubro.

Dentro de los principales proveedores de Lozada encontramos a Triad Tours, MSC cruceros, Fly bondi, hosterías, hoteles, agencias de traslados, etc. Sabemos que esta amplia red de proveedores se encuentra muy bien organizada, poseen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño de plazas. Es por esto que se debe asumir un gran dominio de negociación de los proveedores, sin dejar de mencionar que muchos de estos poseen su propia plataforma y ofrecen variedad de opciones y promociones a los turistas.

En cuanto al poder de negociación de los clientes nos encontramos con dos grupos bien diferenciados: Por un lado, clientes que se dirigen directamente con un itinerario o destino planificado y compran el producto que le ofrece Lozada haciéndose consumidores de su marca. Y por el otro, los clientes que encuentran la marca y luego la consumen buscando destinos de moda, con promociones acorde a su presupuesto, facilidades de financiamiento, alojamientos específicos o excursiones variadas entre extremas y de relax. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. Sin embargo, ambos clientes se convierten en consumidores de marca.

La quinta y última fuerza de Porter es la amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la agencia de viajes. En muchos grupos de las redes sociales, foros y aplicaciones se pueden encontrar recomendaciones, experiencias y hasta alojamientos. Actualmente la app *airbnb*, por mencionar la más conocida, ofrece a los dueños alquilar sus propiedades por medio de su plataforma para las estadías de los turistas. Allí se encuentran fotos del alojamiento, capacidad de ocupantes, dimensiones edilicias, disponibilidad de fechas y valores de contratación, generando reducir

tiempos y sobre todo los costos a los inquilinos que contratan de forma directa y mejoran la rentabilidad a sus propietarios. También podemos encontrar grupos de viajeros en redes sociales como los existentes en Facebook, donde detallan desde las rutas más convenientes para transitar o evitar, hasta atracciones naturales, hoteles y contactos con particulares que realizan excursiones.

Análisis Foda

Continuando con el estudio, es el turno de la matriz *foda* la cual es realizada por la empresa como herramienta para mostrar los resultados y realizar su planificación a corto, mediano y largo plazo.

Fortalezas

- Equipo Humano
- Posicionamiento de marca en Argentina
- Red de franquicias
- 30 años en el mercado de viajes del país

Oportunidades

- El gobierno local ha adoptado el turismo como una estrategia de crecimiento económico.
- Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas
- Autorización de BCRA para la venta de moneda extranjera

Debilidades

- Carece de sector de Recursos Humanos
- Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias
- Falta de expertise tecnológico
- Falta de alternativas de medios de financiamiento para viajeros.
- Falta de posicionamiento como empresa elegida para trabajar en ella

Amenazas

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia.
- Cepo cambiario e inflación
- Consumidores informados

Concluyendo con lo expuesto y lo analizado interna y externamente de la empresa, considerar el comienzo de una nueva etapa de posicionamiento se vuelve fundamental para el desarrollo y continuidad del negocio.

Si bien ha logrado un posicionamiento reconocido en su provincia de origen, se evidencia que este se ve estancado a nivel país por su gran dependencia de la casa central, la poca autonomía de sus sucursales y sobretodo la poca participación del equipo de recursos humanos. La reconstrucción de este sector es necesaria para llevar adelante procesos de selección, inducción, capacitación y programas de desempeños e incentivos para sus empleados.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos Lozada Viajes no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado y se conoce muy poco de la trayectoria de los empleados dentro de ella. Se destacan solo incentivos y comisiones económicas quedando atrás los beneficios y privilegios que faciliten las necesidades de los empleados esenciales para atraer y retener el talento. Promover el desarrollo y evolución de los empleados, de acuerdo con las necesidades futuras tanto del colaborador como de la organización es de suma importancia.

Además, identificar las expectativas de los miembros de cada equipo para fomentar el orgullo de pertenecer, así como también, atraer nuevos y los más competentes talentos para liderar el cambio y el afianzamiento del ESPIRITU LOZADA resultan imprescindibles para un posicionamiento de marca empleadora notoria frente a sus empleados y a sus competidores.

Hoy Lozada Viajes posee una gran competencia en el mercado del turismo por eso es importante provechar las nuevas políticas y programas planteados por el estado para reactivar esta industria y sobre todo la oportunidad de desarrollarse en el rubro para aumentar sus ventas y en consecuencia su rentabilidad.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordan los conceptos de diferentes autores que hacen referencia a la importancia de ampliar el departamento de recursos humanos para que a través del desarrollo de una marca empleadora o “Employer Branding” externa, se realicen acciones de E-branding, e interna posicionando a embajadores de marca y brindando propuestas de valor al empleado fomentando el orgullo de pertenecer.

Marca Empleadora o Employer Branding

Según Ambler y Barrow (1996) en Londres en el artículo académico “The Journal of Brand Management” titulado “The Employer Brand” dice que esa marca del empleador consiste en un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora que, no sólo determina la identidad de la empresa como empleadora, sino que además, comprende todo el sistema de valores de la misma, así como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales.

Pues bien, como nos dice Mosley (2014) en su libro *Employer Brand Management* en Londres, es la gestión y el desarrollo estratégico de esa marca del empleador lo que constituye el fenómeno del employer branding, que facilita que las empresas establezcan lazos de confianza con sus empleados, fomentando en ellos los sentimientos de lealtad y entusiasmo hacia quienes les emplean.

Gómez-Landero (2013) explica que la clave del employer branding es la identificación de la figura del empleado como un cliente al que vender la marca de la empresa. La autora considera que la empresa debe lanzar un mensaje consistente y creíble fuera y dentro de su propia organización –distinguiendo en este punto la doble vertiente del employer branding: interna para los empleados y externa para captar nuevos candidatos– siendo el trabajador quien transmitirá al cliente final la imagen que percibe de la misma, traduciéndose este proceso, finalmente, en un incremento de rentabilidad para la empresa.

Marketing digital o E-Branding

Habyb Selman (2017) de España, en su libro *Marketing digital* concluye que el marketing Digital refiere a todo lo que ocurre en internet. Las interacciones de las personas en

redes sociales, la navegación en los sitios web, las compras y juegos en línea. Todo lo que realiza una marca para que el usuario de un sitio concrete su visita tomando una acción determinada en la página que nosotros hemos planeado de antemano.

Se trata de implementar estrategias para aparecer entre las primeras opciones de los resultados de búsqueda a través de un buen posicionamiento SEO (por sus siglas en inglés Search Engine Optimization) que es la optimización en motores de búsqueda.

Otra estrategia es aparecer en medios de comunicación digitales, para ir familiarizándose con los candidatos. Logar una página web con un un diseño atractivo y accesible.

Por último, atender todas las redes sociales utilizando estrategias como postear imágenes atractivas, que haya movimiento y comunicación constante en la plataforma o interacción con páginas de interés.

Embajadores de marca

La relación entre la credibilidad de la marca empleadora y la calidad percibida de la firma es importante solamente cuando la compañía considera enfocarla a potenciales empleados. La credibilidad de la firma no es el único factor que incrementa el valor de la marca empleadora. Consecuentemente, se recomienda que las compañías utilicen embajadores de la marca que sean creíbles. No se recomiendan consultoras para estos casos, ya que los mismos no saben comunicar el valor del potencial empleador. (Barrow and Mosley, 2005)

Se llaman embajadores de marca a las personas que se dedican a recomendar, por convicción propia y sin nada a cambio, los productos o servicios de una empresa. Por lo general utilizan las redes sociales, en las cuales publican de forma voluntaria imágenes, vídeos e historias centradas en su marca de preferencia.

Existen tres tipos de embajadores de marca:

- Los propios empleados de la marca.
- Clientes fidelizados.
- Expertos en el sector que conocen bien la empresa y reconocen su valor.

Decimos entonces que el embajador de marca es una persona que representa a la empresa en medios ajenos a esta, por lo general es relativamente popular en el público objetivo al que quiere dirigirse la compañía y al que, por lo tanto, se le presupone la capacidad de influir en la audiencia.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

La Propuesta de Valor del Empleado se refiere a las recompensas y beneficios que reciben los empleados a cambio de las habilidades, capacidades y experiencia que aporta en la organización.

La propuesta de valor para empleados (PVE) consiste en los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Estos beneficios, formulados como propuestas, delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora. (Randstad, 2015)

La propuesta de valor del empleado (PVE) debe encararse como una manera de valorar a las personas. Los beneficios están muy bien pero no son suficientes, hay que conocer sus gustos y sus hábitos. La PVE ideal no existe, hay tantas PVE como personas y es una herramienta muy importante de la marca empleadora. (Borrachia, 2015)

Presentados los conceptos, cabe destacar la importancia del sector de recursos humanos para una gestión efectiva del talento e implementación de una Marca Empleadora. Desde una visión interna donde se refuerce la cultura de la empresa, proporcionando una imagen de marca empleadora positiva respondiendo a una propuesta de valor que brinde la satisfacción laboral de los trabajadores. Y desde una visión externa, en donde el empleado satisfecho tenderá a recomendar la compañía a sus amigos y familiares proporcionando una mirada real hacia los candidatos y potenciales trabajadores.

Diagnóstico y discusión

Luego de lo analizado a lo largo del presente trabajo, se observa que el problema central de la Lozada Viajes es la insolvencia de un sector de recursos humanos capacitado para implementar un plan de marca empleadora que reconozca e incremente los valores de los empleados, y un estilo diferencial que la distinga del resto de las organizaciones.

Tampoco se visualiza un programa de desarrollo y crecimiento de los colaboradores que favorezca la motivación y el buen clima laboral de la organización, además de la inexistencia de instalar una marca empleadora reconocida en el mercado de viajes que resulte atractiva no solo a los clientes y usuarios sino también a los profesionales y proveedores mejor capacitados en el rubro.

Es relevante para la organización tratar esta problemática, ya que al no contar con un sector exclusivo de RRHH que defina estas prácticas, surge insuficiencia en los procesos de gestión de las ventas, atracción de los talentos más idóneos, retención y capacitación de los colaboradores. Además, la empresa debe cuidar al empleado como si fuera un cliente, motivando al trabajador para que se identifique más ella y realice sus tareas con mayor entusiasmo. El resultado repercutirá positivamente en el trato que dará a sus clientes y mejorarán los resultados empresariales. También difundirá todo lo positivo de la organización mejorando el clima laboral y la comunicación interna.

Resulta verdaderamente importante el diseño de un modelo de Marca empleadora que involucre desde los puestos gerenciales a cada una de las sucursales. Comenzando internamente con mejorar la comunicación de los empleados, conociendo sus necesidades, expectativas y responsabilidades. Brindar capacitaciones mediante un plan de desarrollo profesional y midiendo el desempeño que nos indicarán las acciones que debemos realizar para perfeccionar la performance y alcanzar los objetivos personales y organizacionales. Implementar planes de crecimiento, recompensas, cuidar las políticas de bienestar y motivación de la organización, retribuir apropiadamente al personal, velar por el clima laboral y la adecuación de los puestos de trabajo es apostar a que los trabajadores se sientan conformes. Cabe mencionar la importancia de proporcionar una devolución a cada una de las mediciones de desempeño que se realicen, ya que permitirá perfeccionar y reorientar el trabajo. De esta manera, los empleados contarán con una clara forma de trabajar y poder desarrollarse en sus puestos de trabajo de la mejor manera beneficiando directamente a la empresa.

Paralelamente, extender el proceso de diseño de marca empleadora fuera de la empresa por medio de estrategias de *Employer Branding* digital o E- Branding. Generar un buen posicionamiento en buscadores SEO (Search Engine Optimization) a través de un conjunto de técnicas en la página web de Lozada Viajes con el objetivo de mejorar su posicionamiento y su visibilidad en los motores de búsqueda de los principales navegadores. También la importancia de lograr emerger en medios de comunicación digitales y redes sociales.

Para finalizar concluiremos que vale la pena resolver la problemática porque a lo largo de 12 meses este cambio en la administración de los recursos humanos y el posicionamiento de marca empleadora interna y externa generaran un impacto sobre las ganancias netas en un 12 % y reducirá costos de contratación, rotación y costos operativos. Convertir a Lozada Viajes en una de las mejores empresas para trabajar creando una concordancia entre la gestión de recursos humanos y el plan estratégico de la organización a través de la creación de marca empleadora no solo le proporcionará una buena imagen sino una estrategia competitiva.

Plan de implementación

Objetivo general

Ejecutar el plan de mejora de la marca empleadora en Lozada Viajes con el fin de atraer los mejores talentos, retener, y motivar al personal ya contratado y lograr una mayor rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

1. Contratar un community manager para rediseñar la página web con un esquema atractivo y atender las redes sociales.
2. Diseñar un plan de embajadores que vaya de la mano con un plan de incentivos para premiar a los empleados que trasciendan los objetivos y valores de la empresa.
3. Implantar una propuesta de valor atractiva para los empleados donde se logre la conciliación y bienestar laboral y personal.

Alcance

Límite geográfico: este plan se desarrollará en la casa central de Lozada Viajes, ubicada en Juan Antonio Lavalleja 785, Provincia de Córdoba y en cada una de las franquicias existentes.

Límite temporal: Los meses más cercanos a las vacaciones escolares se consideran como temporada alta por esto la propuesta se proyecta en un plazo de ejecución de seis meses, comenzando en Noviembre 2022, finalizando en Abril del año 2023.

Acciones

1. *Contratación de community manager.*

Incorporación del servicio externo de un Community Manager para lograr mejorar su visibilidad en los motores de búsqueda de los principales navegadores y crear una atractiva y cómoda interacción de la página web y principales redes sociales ayudará a posicionarse positivamente en el mercado del turismo.

Desarrollar campañas promocionales con influencers, postear imágenes y videos más atractivos con preguntas para los seguidores y lograr un movimiento constante en las plataformas. Aplicar en los posteos el beneficio de participar en ofertas y descuentos exclusivos para usuarios, seguidores y embajadores de la marca.

El reclutamiento se realizará a través de portales de empleo (Anexo 1) y la selección del candidato por medio de un test de competencias (Anexo 2) y una la entrevista individual. Luego de tener seleccionado el candidato se procederá con el mismo a la elección del influencer, ya que se contará con la experiencia del community manager. Ambas acciones estarán a cargo del sector de RRHH de Lozada.

Recursos involucrados: Sector de sistemas, compras y de RRHH de Lozada Viajes.

Recursos físicos y técnicos: Personal de recursos humanos de Lozada Viajes para contratar al community manager e influencer famoso. Personal de marketing que trabaje conjuntamente en las promociones y diseños. Recursos técnicos del personal de sistemas para el correcto funcionamiento de la página web y redes sociales.

Los recursos técnicos serán computadoras, soporte para las herramientas de diseño y banco de imágenes.

Recursos financieros: Se destinara un presupuesto fijo de \$400.000.- para todo el proyecto. Incluidas las contrataciones, costos de posteos y publicaciones.

Marco de tiempo para la implementación: El proyecto y la contratación tendrá una duración de seis meses. Comienzo Noviembre 2022, finalizando en Abril del año 2023.

Método de evaluación: Se evaluará el tráfico generado en la web, alcance y nuevos seguidores en las redes sociales.

2. Plan de embajadores de Marca

El procedimiento embajadores de marca iniciará en congruencia a un plan de incentivos que ofrezca premiar a los empleados que se vinculen de forma más acertada con los nuevos objetivos y valores de la empresa.

El plan comenzará cada vez que la compañía publique en su intranet y envíe a los correos internos una imagen o video institucional. Este post puede tener diversos contenidos que tengan que ver con ascensos, búsquedas de puestos de trabajo, aniversario laboral, nacimientos de los hijos de empleados, cumpleaños y efeméride alusiva a la historia empresarial en la web de Lozada Viajes. Dentro de las 24 hs posteriores a la comunicación interna, el empleado podrá

compartirla externamente en su red social de preferencia e incluso añadir algún mensaje haciéndola más personal.

Cada empleado va a ir acumulando puntos en función de las interacciones que genere en las publicaciones de sus redes. Por ejemplo; Juan García consiguió 44 retweets en Twiter, 65 likes entre Facebook e Instagram con un alcance total de 300.000 personas sobre 4 posts compartidos y 2 propios. (Anexo 3)

Este ranking se publicará semanalmente en la intranet para que todos puedan ver las posiciones y puntos que se logran.

Los puntos serán compensadores de un premio mensual. Los 2 primeros puestos serán recompensados a través de una gift card con \$10.000.- (Anexo 4), mientras que el 3er y 4to puesto serán beneficiados con una cena para 2 personas en un restaurant determinado.

Recursos involucrados: Sector de marketing digital, compras y de RRHH de Lozada Viajes.

Recursos físicos y técnicos: personal del sector de marketing, compras y recursos humanos, computadoras, internet, soporte para las herramientas de programación del ranking y publicación en la plataforma de intranet.

Recursos financieros: \$30.000 mensual de valor estimativo, teniendo en cuenta gasto de dos gift cards y cenas.

Marco de tiempo para la implementación: Dos meses para la comunicación, armado del plan y diseño del ranking. Comienzo Noviembre 2022 finalización Enero 2023.

Método de evaluación: Se evaluará a través de KPI cuantitativo y cualitativo. La herramienta para el seguimiento cuantitativo es el análisis web que nos arroje datos, desde el rendimiento del sitio web hasta los nuevos suscriptores y las ventas. El método cualitativo será el feedback que cada responsable de equipo nos brinde, como así también las sugerencias y comentarios que nos permitan conocer la importancia para los empleados y detectar los efectos no deseados o los elementos que falten.

3. *Propuesta de valor al empleado.*

Proporcionar beneficios extra a los empleados que tengan como finalidad combinar el trabajo con su vida y necesidades personales es el comienzo para la transformación del clima laboral, retención y atracción de talentos.

El plan se basa en la implementación de un formato híbrido de trabajo. Tres días presenciales y dos remotos para equilibrar las necesidades individuales y personales de cada trabajador con su capacidad de colaborar y ser productivo en un espacio de trabajo compartido.

Se completará un formulario que se enviará vía mail con la información de la implementación. En dicho formulario se dará la opción de elegir el esquema de trabajo híbrido con posibilidad de una gestión remota de dos días semanales y tres días en sus oficinas habituales dependiendo del área geográfica en donde se encuentre el empleado. (Anexo 5)

Para quienes lo deseen se les proveerá un “kit ambulante” el cual contará con una silla ergonómica y un beneficio económico para el pago de internet que dispongan en sus hogares de que se acreditarán con la liquidación de haberes.

Además se implementará el día libre de cumpleaños y se le enviará al homenajado un desayuno para compartir en su hogar y un descuento en el próximo viaje que realice en Lozada.

Recursos involucrados: Sector de sistemas, compras y de RRHH de Lozada Viajes.

Recursos físicos y técnicos: Personal del sector de compras para la adquisición de las sillas. Personal de recursos humanos para conocer las fechas de cumpleaños, efemérides, aniversarios, etc, como así también las necesidades de cada empleado para organizar los días de trabajo presencial y liquidación del plus por internet en el domicilio. Recursos técnicos del personal de sistemas para el logueo virtual en los dispositivos que se utilicen remotamente.

Los recursos técnicos serán computadoras, soporte para las herramientas de programación de las computadoras personales y logística de entrega de las sillas ergonómicas.

Recursos financieros: Se destinara un presupuesto fijo de \$300.000.- para compra del kit para los empleados que realicen home office.

Marco de tiempo para la implementación: Tres meses para la compra de los recursos técnicos, instalación del sistema de registro en notebook y distribución a los domicilios de los empleados. Comienzo enero 2023, finalización marzo 2023.

Método de evaluación: para conocer la satisfacción de los empleados se empleará una encuesta de satisfacción, la misma será simple, ágil y con opción de sugerencias, consultas o comentarios. (Anexo 6)

Marco temporal de la implementación

A continuación, se muestra en un diagrama de Gantt el tiempo que requiere el desarrollo de cada objetivo específico.

ACTIVIDAD	Tiempo en meses y 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
<i>1. Plan de embajadores de Marca</i>	■	■	■	■	■	■	■	■																
<i>2. Propuesta de valor al empleado</i>									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
<i>3. Contratación de community manager</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Evaluación del impacto de la implementación

La medición se realizará mediante el ROI o Retorno de Inversión (Return On Investment) definido como el valor que mide el rendimiento económico que se obtiene al realizar una inversión, compuesto de dos variables: el beneficio por obtener y el costo.

La inversión total por los tres planes de implementación que deberá realizarse es de \$830.000.-

DESCRIPCION	MONTO
<i>Plan de embajadores de Marca</i>	\$ 30.000,00
<i>Propuesta de valor al empleado</i>	\$ 300.000,00
<i>Contratación de community manager</i>	\$ 400.000,00
<i>Diseño de propuesta</i>	\$ 100.000,00
TOTAL INVERSION	\$ 830.000,00

Tomando como registro la información brindada en Canvas 2021, se sabe que en el año 2018, Lozada Viajes presento su último balance de ganancias netas por \$ 14.239.286,11.- debiendo actualizarse de acuerdo con los resultados informados por el INDEC (2022)

Tabla 1 – indexación por inflación y beneficio a obtener

Indexación	Valores
Ganancias Netas 2018	\$ 14.239.286,11
Inflación 2019 -53,8%	\$ 21.900.022,03
Inflación 2020 - 31,6%	\$ 28.820.428,99
Caída interanual provocada por el Covid- 19 y cierre de la actividad durante mazo de 2020 a mayo de 2021 del 77%	\$ 6.628.698,66
Inflación 2021 – 50,9%	\$ 10.002.706,27
Inflación 2021 a octubre de 2022 – 66,1%	\$ 16.614.495,11
Beneficio por obtener 12%	\$ 1.993.739,4

Fuente: Indec (2022)

Formula ROI

$$[(\text{Beneficios de la propuesta} - \text{costo de la propuesta})/\text{Costo de la propuesta}] \times 100$$

$$[(\$1.993.739,4 - \$830.000,00) / \$830.000,00] \times 100 = \$140,20\%$$

El valor arrojado de 140,20% significa que por cada \$100 invertidos la empresa obtendrá \$140,20 de retorno. Este índice determina que las propuestas a implementar son viables y favorecedoras para la organización.

Conclusión

Concluyendo con el trabajo final de grado basado en la creación de un plan de marca empleadora para la empresa Lozada Viajes, se propone alcanzar una imagen positiva bidireccional hacia los empleados y hacia sus candidatos. La implementación de las acciones promueve el bienestar, compromiso y retención lo que genera la atracción de nuevos talentos y una importante mejora como marca empleadora.

Con el plan de employer branding, se visualiza un significativo crecimiento productivo influyendo positivamente en el impacto de las ganancias netas. Se exponen grandes beneficios en lo económico, de visibilidad interna y externa, y motivacional a nivel organizacional ofreciendo fortalecer su estructura como así también el involucramiento del personal.

Ocuparse del clima laboral, el bienestar de los empleados y transmitir buena imagen, en la página web y las redes sociales, mostrando la historia, la misión, la visión, hablar de la cultura, entre otras, logró ser más exitoso a través de la voz de sus mismos empleados. Es fundamental fidelizar y enamorar el talento interno para que puedan transmitir lo felices que pueden ser trabajando allí.

Se consigue mejorar la reputación en todos sus ámbitos y al mismo tiempo se crea internamente el sentimiento de orgullo de pertenecer a la empresa motivando a sus empleados a superarse, progresar y crecer en la organización.

Desde la mirada de Recursos Humanos implementar empoderar a los colaboradores y generar un sentido de pertenencia por Lozada, genera una diferenciación que puede transformarse en una gran ventaja competitiva.

Recomendaciones

Deberán realizar comunicaciones y participaciones transparentes y concretas del plan de igual manera tanto en casa central como en las sucursales/franquicias. Por sobre todo tener en cuenta publicaciones a tiempo y de fácil accesibilidad.

En cuanto a la medición de la satisfacción de los empleados, se debe considerar que es primordial para la continuidad de la propuesta de valor y la mejora de la productividad individual. Esto generará una mejora a nivel empresa. Además estar atentos a los comentarios que hacen las personas de la empresa para ofrecer una respuesta de solución a la situación planteada.

Otra problemática entre otras que se pueden presentar será contar con un proceso de selección apropiado y una vez que se logre atraer a más personal talentoso, el siguiente objetivo será, la gestión del talento humano sabiendo identificar qué competencias profesionales, actitudes y aptitudes posee cada persona para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

Bibliografía

- Análisis sobre la influencia del clima laboral en empresa de retail ubicada en la quinta región que aplica la encuesta great place to work (2017) GOOGLE ACADEMICO https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Carvallo+Carvallo%2C+G.+%282017&lr=lang_es&oq
- Blasco-López, M^a Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana.(2014) Employerbranding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Universia Business Review, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53 Portal Universia S.A. Madrid, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Cómo la COVID ha cambiado nuestra forma de viajar: ocho nuevos hábitos (2022) https://www.hosteltur.com/150165_como-la-covid-ha-cambiado-nuestra-forma-de-viajar-ocho-nuevos-habitos.html
- Di Gregorio, CG (2019). Proyecto de marca empleadora para AJ & JA Redolfi SRL (Tesis de licenciatura) <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17929>
- Duer, C. (2011). La confianza como paradigma: Análisis del ranking Great Place to Work Argentina. In VI Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- García Aja, G. (2016). Estrategia de creación de marca. Caso: Familia Giordana Olivares (Doctoral dissertation) <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12005>
- INDEC (2020) Estudio sobre el impacto de la COVID-19 en los hogares del Gran Buenos Aires <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-27-159>
- Lozada Viajes <https://siglo21.instructure.com/courses/16662/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- Lozada Viajes. <https://www.lozadaviajes.com/>
- Maslow y la teoría de la motivación: ¿De qué trata esta teoría? (2019) <https://economia3.com/teoria-motivacion-maslow>
- Otras medidas de gobierno. (2021) <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno/otras>.

Anexos

Anexo I: Aviso de empleo

Descripción del puesto COMMUNITY MANAGER

En esta oportunidad estamos incorporando un **profesional COMMUNITY MANAGER** responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online en una empresa nacional, líder en turismo.

Principales tareas:

- Creación de contenidos para Plataformas Digitales.
- Administración y seguimiento de Plataformas Digitales (Interacción con clientes, etc.)
- Desarrollo de campañas de publicidad: Contacto con influencers.
- Desarrollo de estrategias de Marketing Digital Online: Google Ads, Facebook Ads, SEM, SEO, Inbound / Outbound / Content Marketing
- Manejo de redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.
- Rediseño de Página WEB

Requisitos:

- Estudiante avanzado o graduado de carreras afines.
- Manejo de herramientas de diseño (Illustrator, Photoshop, Premiere, etc.)
- No Excluyente: Manejo de herramientas de análisis de datos (Sheets, Excel, Google Analytics, etc.)


Beneficios:

- Puesto efectivo y relación de dependencia.
- Ubicación: Córdoba Capital.
- Horario Part Time lunes a viernes a definir con la empresa

Anexo 2:

Test de competencias

A continuación se describe brevemente la puntuación que ha obtenido en cada competencia. Las puntuaciones se dividen en tres rangos de preferencia, con un texto diferente en cada caso: baja (1, 2 y 3), media (4, 5, 6 y 7) y alta (8, 9 y 10)

 El análisis de la sinceridad de las respuestas muestra que esta persona se ha mostrado tal y como es.

Confianza en sí mismo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Algunas veces tendrá el convencimiento de poder realizar cualquier tarea que se proponga, pensando que los resultados dependen de su persona.

Auto-control

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sabrà mantener un control de sus emociones, evitando reacciones negativas ante ciertas situaciones.

Tolerancia a la presión

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lo más probable es que su rendimiento se vea afectado negativamente en situaciones complicadas y estresantes.

Asertividad

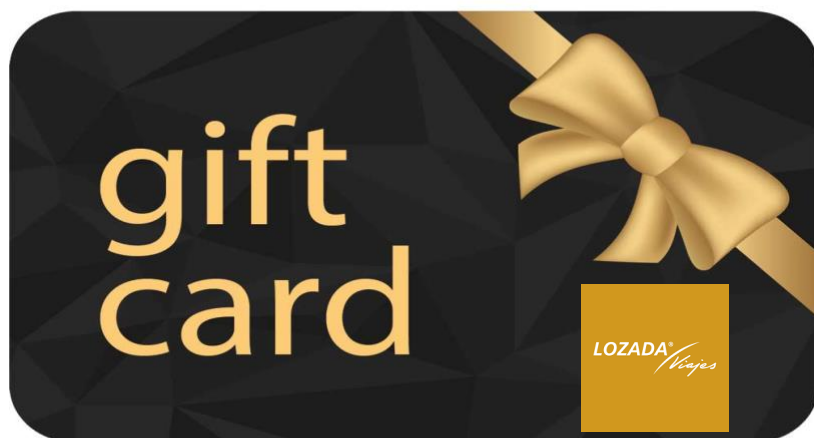
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Es probable que manifieste de manera respetuosa sus opiniones a otras personas, aun siendo contrarias a las de los demás.

Anexo 3:

Ranking semanal		Ranking Mensual	
Embajador		Posiciones	
	Martin Hernández	1	500  500 
	Nazarena Fernández	2	400  200 

Anexo 4:



Anexo 5: Formulario google: t.ly/atnm

Anexo 6: Formulario google: t.ly/-Cea