

Universidad Siglo 21



**“Mejora continua de Marca Empleadora en Lozada Viajes”**

Sebastián Emmanuel Antonchuk

DNI 34.614.570

VRHU15802

Lic. en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2022

## Agradecimiento

*A Dios en primer lugar, sin Él nada hubiera sido posible. A Él sea toda la gloria.*

*A mis padres Lidia y Andrés, por darme su apoyo, contención y cariño.*

*A Daniela mi hermana quien siempre estuvo presente, alegrándose y festejando cada uno de mis logros académico como si fueran suyos.*

*A Nerea, mi amor, por su compañía que alegra mis días.*

## Resumen

El presente trabajo final busca el diseño y la aplicación de una estrategia para la empresa Lozada Viajes. El país se está recuperando de la pandemia, siendo el turismo uno de los sectores más afectados, pero a su vez el sector con mayor potencial de crecimiento debido a las medidas mundialmente tomadas para su reactivación. Por consiguiente, se consideró de suma relevancia crear una herramienta de bajo costo y de rápida aplicación.

A partir del análisis situacional de la empresa y su respectivo diagnóstico, se estableció como objetivo fortalecer y consolidar la Marca Empleadora, afianzar la cultura organizacional y aumentar la atracción, selección y retención tanto de empleados actuales como potenciales colaboradores, obteniendo de esta manera un incremento del 10% de las ganancias netas.

*Palabras clave:* marca empleadora, cultura organizacional, atracción, selección, retención

## Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de Situación</i>	8
Análisis PEST	11
Análisis cinco fuerzas de PORTER	13
Análisis FODA	15
<i>Marco Teórico</i>	18
Marca Empleadora	18
Reclutamiento y Selección con la herramienta LinkedIn	19
Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	20
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	21
<i>Plan de implementación</i>	23
Objetivo general	23
Objetivo específico	23
Alcance	23
Acciones	23
Medición de la propuesta	30
Marco de Tiempo para la Implementación	30
Evaluación del Impacto de la Implementación	32
<i>Conclusión</i>	33
Recomendaciones	33
<i>Referencias</i>	35
<i>Anexos</i>	38
Anexo 1: Manual de cultura organizacional	
Anexo 2: Encuesta de cultura organizacional	
Anexo 3: Encuesta de satisfacción de capacitación	
Anexo 4: Manual de reclutamiento y selección LinkedIn	
Anexo 5: Capacitación reclutamiento y selección	
Anexo 6: Encuesta plan de beneficios	
Anexo 7: Plan de beneficio	
Anexo 8: Presentación plan de beneficios en YouTube	
Anexo 9: Feed Instagram Beneficios de ser parte de Lozada Viajes	

## Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo el estudio en detalle de la organización “Lozada Viajes” relacionada principalmente con su Marca Empleadora desde la mirada del área de Recursos Humanos.

Lozada Viajes remonta sus inicios a los años 1987, cuando el matrimonio de Facundo y Cecilia iniciaron esta agencia de turismo a la cual llamaron “Lozada Viajes”, que años más tarde recibiría a su hijo Santiago para los operativos de verano en Brasil.

A partir de 1996 se sumarían los hijos de la familia Juan Cruz, Iván y Javier. Seis años más tarde, esta agencia de viajes expande su estructura e integra a su cartera viajes de negocio, además de los viajes vacacionales.

VISA en 2009 elige a esta agencia cordobesa como la empresa de turismo preferida por el interior de Argentina, por su sistema de financiamiento de viajes en cuotas y campañas de marketing innovadoras.

Finalmente, en 2014 Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa número 1 en franquicias turísticas de Argentina.

En sus 30 años de recorrido cuenta con más de 80 puntos de ventas en 12 provincias, la convirtieron en la franquicia de viajes más grande de todo el país, concentrando el 50% de sus operaciones en la ciudad de Córdoba.

Su gran crecimiento y desempeño la llevaron a ser premiada por distintas entidades dándole mayor prestigio y reconocimiento tanto local como mundial.

Esta empresa cordobesa creadora de lo que ellos llaman “espíritu Lozada” cree firmemente 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. Por esta razón trabajan día a día para alcanzar la excelencia construyendo relaciones asociativas y sólidas con todos sus colaboradores, ya sean internos y externos, reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros.

Queremos ser un valioso lugar donde trabajar. Sabemos que las personas que colaboran en la empresa le dan vida a diario, por eso tienen el derecho de trabajar en un lugar saludable, orgánico, transparente; donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y aprendizaje continuo.

Somos impulsores de crear un ambiente inspirador y de desarrollo. (Lozada Viajes. 2017. P.7).

En la actualidad Lozada viajes cuenta con tres unidades de negocios. La primera es su red de franquicias, la cual está distribuida en más de 12 provincias del país, bajo la dirección de su casa central ubicada en Córdoba capital, la cual brinda los servicios de soporte externo como calidad, diseño, marketing y recursos humanos. Cada franquicia cuenta con relativa independencia en su accionar diario como, por ejemplo, su administración y contaduría, también así la selección y manejo de su personal, redes sociales y relaciones públicas. Cuando las franquicias necesitan orientación, ayuda o soporte en alguna de estas áreas, la casa central lo hace de manera inmediata. La segunda unidad de negocio es su venta online, que surge con el objetivo de lograr la integración de todos los canales existentes, algo que ellos llaman “omnicanalidad”, con el fin de que aquel cliente que inició su comunicación por un canal pueda continuar por otra, y así acercarse a las nuevas generaciones. Por último, el tour operador, donde se firmaron contratos con distintas cadenas hoteleras, navieras y aerolíneas comerciales con el fin de lograr una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia.

Como se mencionó antes esta empresa turística otorga gran valor a su capital humano priorizando su desarrollo y bienestar, pero por el momento no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado, tampoco con la gestión y medición del estrés laboral aun habiendo pasado por una pandemia y colapso económico del sector.

La temática elegida de este Trabajo Final de Grado es Marca Empleador, y para explicar su concepto comienzo citando un fragmento del libro Empresas que Dejan Huellas de Miriam Aguado y Alfonso Jiménez (2007), la cual al ser de años atrás, se sigue persiguiendo los mismos objetivos hasta el día de hoy.

Las empresas tienen que desarrollar nuevas parcelas de gestión como es el desarrollo de una marca atractiva en el mercado laboral. Concepto que en los mercados anglosajones se ha denominado Employer Branding y que tiene que ver con las acciones para posicionar nuestra reputación y nuestra marca como empleador (p.16).

Agregando a estas palabras la definición de Employee Branding de Borracchia Carolina (2015), experta en marca empleadora a nivel latinoamérica que da una mirada moderna de lo que se busca.

Hay dos maneras que deben coexistir. Salir a buscar a los talentos, y hacer que los talentos lleguen. Para eso lo que hay que hacer es generar deseo. Ahí es donde entra a jugar el employer branding. Se posiciona de tal forma que los talentos que necesita quieran ingresar (p. 47).

El mismo objetivo de los dos autores anteriores también está presente en el Trabajo Final de Grado de la Licenciada en Gestión de Recursos Humanos Carolina Di Gregorio (2019), la cual da su punto de vista sobre lo que es para ella el objetivo de una Marca Empleadora.

La importancia de la Marca Empleadora radica en definir un modelo empleador por parte de la compañía que se identifique no tan solo como un buen lugar para trabajar, sino también que propicie que los empleados manifiesten este sentido de pertenencia y se promueva hacia el exterior. (Di Gregorio C. 2019. pp.19;20).

También se hará hincapié en la propuesta de Gastón García Aja, licenciado en publicidad, recibido de la Universidad Siglo 21 (2013) quien en su trabajo final de grado realiza una investigación sobre la marca VG Agronegocios. Dicho trabajo hace foco en la importancia de crear la marca para que sea esta la que permita destacarse y diferenciarse del resto.

Hoy las marcas son experiencias cotidianas que cada vez más, copan 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. (Gastón, 2013, p.6)

La herramienta de Marca Empleadora representa en este tiempo moderno y dinámico la diferencia entre el éxito y el fracaso de Lozada Viajes. Atraer y retener el talento humano va a reforzar la imagen de la empresa, aumentando el compromiso, habilidades y competencias de su equipo, lo cual dará una amplia ventaja competitiva. Podrá expandir sus franquicias con tranquilidad, ya que sus colaboradores serán embajadores de la marca y llevarán el espíritu Lozada hacia afuera de la misma.

## Análisis de situación

El turismo continúa siendo uno de los sectores más perjudicados por la pandemia de COVID-19, especialmente en los países de América. Los gobiernos de estas regiones, y del resto del mundo, han tomado medidas para mitigar el impacto económico sobre hogares y empresas, pero a más largo plazo el sector tendrá que adaptarse a la «nueva normalidad» tras la pandemia.

Esta crisis nos da la oportunidad de replantearnos cómo ha de ser el sector turístico y su aportación a las personas y al planeta; la oportunidad de que, al reconstruirlo, el sector sea mejor, más sostenible, inclusivo y resiliente, y que los beneficios del turismo se repartan extensamente y de manera justa. (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2021).

Lozada Viajes es una empresa que busca sobrevivir a esta nueva normalidad del turismo post pandemia. Donde los trabajadores tuvieron que adaptarse en tiempo récord al uso de la tecnología, nuevos modelos de negocios y medios de comunicación. Una normalidad donde los colaboradores pasaron del temor e incertidumbre por la posible pérdida de sus empleos por el cierre total de actividades, a un estrés y sobrecarga laboral por los nuevos desafíos y requerimientos de los clientes, para poder adaptarse a ellos y así satisfacer sus necesidades.

Evolucionar y no fracasar en el intento demanda un gran desafío, solo es posible si los colaboradores responden de manera efectiva y entienden las razones de estos cambios. Por eso un área de recursos humanos bien conformada, el cual entienda que es lo que se busca y hacia dónde se quiere llegar, tiene gran valor al momento de realizar los ajustes necesarios para cumplir esa misión, ya que guiará a los colaboradores a tener resultados óptimos.

El panorama descrito ratifica la importancia de las actuaciones de las organizaciones en torno a sus colaboradores y su impacto en la construcción de la reputación de marca. En tanto, desde la disciplina del mercadeo ha sido oportuno el estudio de las interacciones de los colaboradores desde una perspectiva amplia, emergiendo así en la literatura, la consideración del marketing interno o endomarketing. (García, Prieto, García y Palacios, 2017).

La misión organizacional que persigue esta empresa de turismo es: Facilitar el desarrollo de las personas a través 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.

En cuanto a su visión, la misma vela por ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de Argentina. Los valores mediante los cuales se rige para la consecución de su misión y visión, se relacionan con la calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas. (Lozada Viajes. 2021).

El objetivo empresarial es conquistar la excelencia, para ello se desafían tanto a nivel individual como grupal, compartiendo superaciones y fracasos que los llevan a la constante evolución y mejora continua. En su estrategia de liderazgo, esta tiene su cimiento en la innovación de la gestión, permitiendo un servicio ágil, cómodo, personalizado y con los más altos estándares de calidad en sus productos y servicios, satisfaciendo las expectativas de los viajeros y permitiéndoles a los mismos ser artífices de sus viajes.

Esta red de franquicias de viajes se encuentra distribuida a lo largo de todo el país, bajo la gestión de la casa central, la cual está en Córdoba Capital y brinda los servicios de soporte como el Área de Gestión Comercial, Área de Calidad y Desarrollo, Área de Marketing y Comunicación, Área de Productos Propios y Área de Administración (gestión administrativa, tesorería, gestión de recursos humanos, etc.) Además, posee asesoría externa en cuanto a servicios contables, jurídicos y legales, tecnológicos e informáticos y gestión mintur.

Lozada viajes posee dos grupos diferentes de consumidores. Por un lado, se encuentran las franquicias, las cuales consumen la marca. Estas valoran la accesibilidad al producto turístico, marca, solidez, respaldo por trayectoria y asesoramiento respecto al local (ubicación, estética, etc.) entre otros aspectos. Por otro están los viajeros, quienes consumen la experiencia de viaje. Estos valoran la accesibilidad al producto turístico, oportunidad de compra y financiación, cercanía física de las franquicias, solidez, respaldo por trayectoria y agilidad para la solución de imprevistos durante el viaje, etc.

La cartera de productos que maneja esta agencia de viajes es muy amplia y variada, la cual se puede mencionar, principalmente: vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos, tanto bus como aéreos. Cabe destacar que todos estos productos antes mencionados son tanto nacionales como internacionales, ya que Lozada viajes diseña los

mismos para que se adapten a un amplio abanico de potenciales clientes, según los gustos y preferencias de cada consumidor.

Bajo la premisa de la excelencia y personalización de cada producto y servicio, en el 2018 consiguió adherirse a la norma internacional ISO 9001 (International Organization for Standardization). La cual está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) mediante normas internacionales. Esto no quiere decir que ya no hay nada por mejorar, por el contrario, indica que la empresa tiene y tendrá falencias en sus operaciones, pero siempre primará la cultura de la mejora continua.

La organización debe en primera instancia concentrarse en una estrategia global de Recursos humanos, la cual esté presente en todas las áreas y tareas cotidianas. Donde tome las riendas de los procesos de reclutamiento, selección y retención de talentos entre otros. Tenga un plan de carrera que motive e incentive a los empleados a dar lo mejor de ellos cada día. Que cada colaborador sepa que Lozada Viajes vela por su salud mental y tiene planes claros para mitigar el estrés laboral. Así cada franquicia dejará de actuar en solitario y será parte de un plan estratégico de mejora continua global. Los posibles franquiciados verán estas fortalezas y serán atraídos a formar parte del equipo.

Meta que se persigue alcanzar a mediano plazo, la cual es la expansión de franquicias a nivel mundial, con el objetivo de maximizar la satisfacción de los socios, hacer crecer la relación de franquiciantes y franquiciados, potenciar el canal online para las franquicias, aumentar la relación entre casa central y cada franquiciado.

Como se mencionó antes, Lozada Viajes tuvo una gran expansión en los últimos 30 años sin ningún tipo de estrategias en torno al capital humano y marca empleadora, sino más bien debido a la confiabilidad que la propia marca genera.

Avanzando con el análisis situacional, es esencial entender cuáles son los factores que inciden positivamente y negativamente para que Lozada Viajes pueda establecerse a partir de la marca empleadora frente a sus actuales y potenciales franquiciados. Para ello analizando el contexto, su macro entorno con PEST y micro entorno con las cinco fuerzas de PORTER y, por último, se desarrollará la matriz FODA, para presentar en un mismo análisis todos los factores anteriormente mencionados.

### *Análisis PEST*

A continuación, se realizará un análisis de contexto a través de la herramienta PEST para de esta forma tener conocimiento de los factores del macroentorno que afectan a la organización.

#### *Factores políticos*

Argentina está conmocionada. Un hombre intentó este jueves 1 de septiembre asesinar con un arma de fuego a la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner en plena ciudad de Buenos Aires, en el peor ataque contra una figura política desde 1991.

Fernández de Kirchner está acusada por la Fiscalía de haber encabezado una asociación para defraudar al Estado cuando era presidenta, mediante el supuesto direccionamiento de contratos millonarios de obras viales en la provincia de Santa Cruz. La Fiscalía pidió 12 años de cárcel para la vicepresidenta y la inhabilitación perpetua para ejercer cargos públicos.

Fernández de Kirchner, en cambio, asegura que esta acusación de corrupción no tiene fundamentos y que se trata de una persecución en su contra suya y del proyecto político que representa el Frente de Todos. Dijo no estar "ante un tribunal de la Constitución, sino ante un pelotón de fusilamiento mediático-judicial" y que la condena en su contra ya estaba escrita.

Desde hace días, sus seguidores se concentran en la calle frente a su departamento en el barrio de Recoleta, en Buenos Aires, para rechazar las acusaciones y brindarle apoyo. El sospechoso se acercó a Fernández de Kirchner mientras ella estaba saludando a las personas. (CNN Español. 2022).

#### *Factores económicos*

El gobierno del presidente Alberto Fernández intenta sacar a flote el sector turístico con un plan llamado PREVIAJE, el cual es un programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor de tu viaje en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina.

En su primera edición, aproximadamente 600.000 argentinos y argentinas utilizaron PreViaje e inyectaron \$15.000 millones al sector. Durante el último trimestre del 2020 hubo gastos por \$10.000 millones y, en consecuencia, el Estado Nacional aportó \$5.000 millones para consumir en turismo durante 2021. (Ministerio de Turismo y Deporte. 2021).

La suba del dólar y más impuestos frenan la venta de paquetes turísticos al resto del mundo. Las agencias de viajes acusan una marcada disminución de las consultas y reservas. Mayores ventajas para los que ingresan del exterior, en particular de países vecinos.

En las últimas semanas el Gobierno mostró su postura de queja frente a los argentinos que viajan al exterior en tiempos de escasez de divisas en el Banco Central. Todo comenzó cuando la ministra de Economía, Silvina Batakis, dijo que “el derecho a viajar colisiona con la generación de puestos de trabajo”.

La frase despertó las alarmas de las agencias de viajes que salieron rápidamente defender el sector turístico que, según ellos, así como para el Ministerio de Turismo y Deportes, es uno de los principales factores de recuperación del empleo formal en Argentina.

Así, todas las operaciones en dólares pasaron a tener una mayor percepción a cuenta de los impuestos a las Ganancias y a los Bienes Personales. El otro impuesto que tiene el “dólar turista”, conocido como impuesto PAIS, continuará con la alícuota del 30%. De este modo, el recargo en relación con el dólar oficial subió a 75 por ciento.

Los precios de los pasajes aéreos hacia el exterior subieron un 7% desde que la percepción para gastos en dólares con tarjeta de crédito subió un 10 por ciento. (Infobae. 2022).

### *Factores Sociales*

Cerca de la medianoche del jueves, el Gobierno realizó un inesperado anuncio a través de una cadena nacional y dio a conocer un decreto de necesidad y urgencia (DNU) con el que dispuso que este viernes 2 de septiembre es feriado nacional. El presidente Alberto Fernández explicó que la decisión se desencadenó luego del ataque que sufrió la vicepresidenta Cristina Kirchner en Recoleta.

He dispuesto declarar en el día de mañana (por el viernes) feriado nacional para que, en paz y armonía, el pueblo argentino pueda expresarse en defensa de la vida, de la democracia, y en solidaridad con nuestra vicepresidenta”, informó el mandatario en una cadena nacional. (La Nación. 2022).

No podemos hacer un River y Boca con esto, hoy tenemos que estar todos enfilados detrás de Cristina, por más que no nos guste o no la queramos. Hoy todos somos la vicepresidenta y estamos para ayudarla. Hoy no hay opositores.

Es una imagen que va a ser difícil sacárnosla de la cabeza. No tengo que hacer ningún esfuerzo para solidarizarme con Cristian, Máximo, Florencia y la familia. Estamos mal, queremos una contienda de puteadas, de Tribunales, queremos una política donde nos puteemos, pero no una política de armas. (A24 2022).

### *Factores Tecnológicos*

Poco a poco se advierten síntomas alentadores y un mayor retorno de los empleados. En su mayoría estos alternan asistencia remota y presencial y las empresas motorizan la ocupación de espacios laborales ya preparados con mobiliario y servicios para instalarse a trabajar. (Infobae 2022).

Ya tenemos años trabajando con las redes sociales como un factor determinante para mostrar a los usuarios las maravillas de los diferentes destinos alrededor del mundo. Sin embargo, las tendencias tecnológicas del turismo nos han obligado a no solo de presentarlas, sino también acercar al público los mejores precios, entregar ofertas específicas, dar tips de ahorro; es decir, enseñar a los usuarios a viajar mejor.

En línea con esto, Despegar viene presentando a través de sus redes sociales, una asesora de viajes llamada la Capitana Despegar, que brinda herramientas a los viajeros de Latinoamérica para que escojan y reserven su próximo viaje, con base a los precios especiales del momento.

El turismo está llamado a continuar su crecimiento de la mano de los desarrollos de las tecnologías de la información (IT), abriendo posibilidades a más y mejores servicios para los usuarios del mundo. (Entorno Turístico Staff. 2022).

### *Análisis de las 5 fuerzas de PORTER*

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

El poder que se tiene de negociación con los clientes es medio. Lozadas Viajes está consciente de las muchas ofertas en el rubro turístico, y que los clientes tienen muchas opciones para elegir, por ello se busca poseer una cartera amplia de productos y servicios, los cuales van desde los económicos hasta los de gama alta, con una personalización total de sus paquetes, para que los mismos puedan configurar sus viajes de acuerdo a sus preferencias con un excelente plan de financiación y un respaldo de trayectoria de más de 30 años en el sector.

### *Poder de negociación con los proveedores*

Hay cierto equilibrio en las negociaciones con los proveedores. Podemos diferenciar dos tipos. En primer lugar, empresas grandes como aerolíneas, que pueden ser comerciales o low-cost y cadenas hoteleras internacionales. En segundo lugar, están los proveedores pequeños como pueden ser las pymes y/o monotributistas en algunos casos, como empresas de transporte, hospedajes particulares y agencias pequeñas.

En los dos casos dependerá de la situación económica actual y cada convenio se tratará de forma particular, ya que también Lozada Viajes posee gran variedad para elegir a sus proveedores de servicios y productos.

### *Amenazas de nuevos competidores entrantes*

La amenaza ante nuevos competidores entrantes es muy alta, el turismo está en auge y la OMT estableció un plan mundial para “reiniciar el turismo” en el mundo. Llamando a reconstruir el sector de una forma más sostenible, inclusivo y resiliente. (Organización Mundial del Turismo [OMT]. 2021).

De esta forma todos quieren obtener ganancias de este auge, surgiendo así nuevos competidores dispuestos a transformar el sector ofreciendo nuevas formas de turismo con descuentos y beneficios muy difíciles de igualar.

Entre ellas se destacan, las aplicaciones para gestionar las reservas de los vuelos como pueden ser: Flightboard, Boarding Pass Wallet, Flight+), servicio de telemedicina en caso de contraer enfermedades en el viaje (DOC24, SaludDigital), flexibilidad de parte de las aerolíneas y hoteles para modificar fechas sin cargos económicos ni penalizaciones, nuevas agencias de viaje especializadas en turismo sustentable, con ofertas especiales en destinos naturales donde se pregona el cuidado del medioambiente (Grupo Master, Turismo Responsable Tour Operator, Boomerang Viajes). Y por último entre estas nuevas tendencias destacamos las agencias que ofrecen “Slow Travel”, la cual es una nueva forma de viajar sin apuro, sin la necesidad de conocer todo en una semana, sino que se le está dando más importancia a cada destino para poder vivir una experiencia renovadora que sirva para recargar las energías y relajarse del estrés de la pandemia (EKORNA Experience, VA travel agency, Manaslu adventure).

### *Amenazas de nuevos productos sustitutos*

La amenaza de entrada de nuevos productos y servicios sustitutos es muy alta, al ver el auge del sector, cada vez más empresas optan por incursionar en el turismo ofreciendo modelos de negocios innovadores como por ejemplo: la realidad aumentada de AMADEUS, desarrollo de APPs para turismo como ROOMAPPs, agencias especializadas en viajes para solteros/as, especializadas en viajes gastronómicos, ecoturismo, deportivos con alojamientos exóticos, como iglús, hoteles burbujas o habitaciones embrujadas con fantasmas incluidos, solo para adultos o exclusivos para millenials para estar 100% conectados, entre muchas más opciones de nuevas formas de turismo post pandemia (Cajal Mabel. 2021).

### *Rivalidades entre competidores*

Analizando el mercado actual de competidores y principales oferentes del servicio del turismo, podemos decir que la rivalidad es alta, las empresas del sector de dicho mercado ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes, estableciendo una rivalidad agresiva sostenida en el tiempo, donde la diferencia que haga cada empresa para sacar provecho de su ventaja competitiva supondrá el éxito o fracaso de la misma. Entre algunos competidores se destacan: Despegar, Almundo, Booking, Tripadvisor entre otros.

### *Análisis FODA*

Esta herramienta de estudio sirve para representar la situación que atraviesa una organización al analizar sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) como también sus factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### Fortalezas

- Equipo humano capacitado.
- Más de 30 años de experiencia.
- Certificación Normas ISO 9001.
- Contratos con cadenas internacionales.
- Diseño de productos de marca propia.

#### Oportunidades

- Guía de la OMT para reiniciar el turismo.

- Pre-Viaje 2023.
- Crecimiento de la industria Post Pandemia.
- Redes de inversiones mundiales al sector.
- Innovación y avances digitales para el turismo.

#### Debilidades

- Falta de estrategia global de RRHH.
- Ausencia de plan de carrera.
- Falta de seguimiento de franquicias.
- La gestión de RRHH no es tomada como una actividad primaria.

#### Amenazas

- Impuestos al sector turístico.
- Cepo cambiario.
- Fuerte competencia en la industria.
- Inestabilidad económica en el país.
- Hiperinflación en productos y servicios.

Nota: Su objetivo es determinar las ventajas competitivas, afianzando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le brinda su entorno, a la vez que reconoce sus debilidades y aspectos a mejorar, como también cuáles factores de su entorno puedan presentar amenazas para su funcionamiento.

Tras el estudio de un análisis exhaustivo del presente de la organización, conociendo con mayor profundidad su micro y macroentorno, se llega a la conclusión de que la misma presenta diversos aspectos que podrían mejorar en cuanto a su gestión en el área de recursos humanos.

La casa central asesora en diferentes áreas a las franquicias, pero la misma no tiene una estrategia global que alinee a todas en procesos de reclutamiento, selección y retención del personal. Cada franquicia se encarga independientemente de buscar, elegir y gestionar cada empleado, por lo que no hay protocolos ni parámetros establecidos que unifiquen los criterios para tomar decisiones sobre los mismos colaboradores, tampoco así ningún área que evalúe si la decisión tomada fue correcta o no. Esto lleva a descuidar la imagen corporativa y no saber si esto puede perjudicar a la marca empleadora a corto o largo plazo.

Cada franquicia cuando tiene una selección interna puede solicitar ayuda o colaboración del área de recursos humanos en el proceso de entrevista o inducción, pero, en caso de no hacerlo será la franquicia quien tome la última decisión sobre esa incorporación.

El área de recursos humanos parece actuar solo como una oficina de personal antigua, donde eran importantes los recibos de sueldos y nada más. Esta organización enfatiza en su política “Colaborar con la motivación en las relaciones humanas y con la mejora del clima laboral de la organización.” (Canvas Lozada Viajes, p.15), pero no cuenta con una herramienta de diagnóstico para medir el clima laboral ni el nivel de estrés de sus colaboradores, tampoco con profesionales preparados para asistir, dar charlas y brindar contención ante estos casos que van en aumento post pandemia.

A modo de conclusión, se espera un exitoso reinicio de actividades del sector turístico a nivel mundial. Lozada viajes va por un camino firme y correcto, al día de hoy es la empresa con la red de franquicias más grandes de Argentina, contando con un fuerte posicionamiento de marca. Es de suma importancia tomar en cuenta estas debilidades y amenazas detectadas para poder mejorar aquellos aspectos y/o evitar otros. Especialmente darle más interés a la atracción, retención y cuidado de su capital humano ya que, al fin y al cabo, son los pilares de la organización y los actores principales de este éxito.

## Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los diversos elementos teóricos, los cuales ayudan a una mayor comprensión de la temática elegida. Se trata con profundidad el concepto de Marca Empleadora, el cual es el eje central. Luego se incursiona cultura organizacional y en la noción de procesos de Reclutamiento y Selección enfocado al uso de la herramienta digital LinkedIn y se finaliza con los Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

### *Marca Empleadora*

Ambler y Barrow (1996) fueron pioneros en definir el employer branding o branding del empleador como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. “La marca del empleador es el conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos suministrados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (p.185).

Martha Alles (2014) entiende que marca empleadora es como la imagen que una organización obtiene en el mercado laboral. Dicha imagen, para poder ser positiva, dependerá de la buena reputación que establezca la misma como empleadora, entre sus colaboradores internos como también para potenciales futuros colaboradores. Implica llevar a cabo acciones que conlleven a una percepción positiva de la empresa y su ámbito laboral, para que las personas deseen trabajar en ella. La obtención de una buena reputación como empleador dependerá de una adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, del manejo sistémico organizacional, como también del compromiso hacia buenas prácticas laborales, entre otros factores a considerar.

También la misma recalca la importancia del área de recursos humanos en esta construcción de marca empleadora y que la imagen positiva que pretende la empresa no se debe basar sólo en campañas publicitarias. “Esta debe construirse con acciones concretas de RRHH. Además, no es posible adquirir el valor de marca empleadora sin un concepto que es aún más importante: la de marca de recursos humanos”. (Alles M. <https://tinyurl.com/2p8n84ds>)

En la actualidad se entiende al Employ Branding como un todo, algo que, liderado por el área de recursos humanos, abarca toda y cada oficina de una organización, Borracchia C. (2021) la define como “parte de una cultura”, su objetivo es que “la nuestra esté generando confianza”, y su gran desafío es “poder establecer un vínculo más allá de una vacante”, la misma debe ser capaz de “crear experiencias personalizadas, contenidos propios, y generar

relaciones fuera del ámbito laboral. Las marcas empleadoras son más atractivas cuando no hablan sólo de trabajo. Una marca empleadora no se la puede pasar hablando de empleo”. (pp 9, 13,14).

### *Cultura organizacional*

Uno de los primeros autores en estudiar la cultura organizacional es Pettigrew (1979), citado por (Cújar, Ramos, Hellman, & Jorge, 2013) quien la considera como “El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado”. Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, en referencia a los varios usos simbólicos. (Cújar, Ramos, & Jorge, 2013). Para ellos, la cultura organizacional se debe estudiar a partir de la revelación profunda de varios aspectos.

Con el paso de los años, se ha dado un cambio de paradigmas que obliga a insertar principios humanistas en las organizaciones gracias a los aportes de la psicología organizacional y social. Esto trae diferente visión en la gestión de las personas, es decir, se pasa de administración de recursos humanos, a gestión del talento humano (GTH). Más allá de un cambio de conceptos, esto implica significantes de trascendencia en la acción y la gestión, entre ellos, dando importancia a intangibles como la cultura organizacional.

La cultura se refleja en el comportamiento de sus miembros y en la imagen que proyecta la organización a lo interno y externo. Desconocer su importancia trae como consecuencia culturas débiles y en muchas ocasiones contrarias a los propósitos que persiguen las organizaciones. La cultura organizacional permite identificar y diferenciar unas organizaciones de otras.

### *Reclutamiento y selección con la herramienta LinkedIn*

Actualmente, las redes sociales tienen una clara orientación social, imperando las relaciones personales y la posibilidad de comunicar, encontrar y compartir información e intereses que enriquecen y proyectan al usuario. Esta proyección de la personalidad, gustos e intereses que manifiesta el usuario, ha permitido a los profesionistas del talento humano utilizar estas plataformas sociales como una herramienta más en los procesos de reclutamiento y selección, permitiéndoles contactar, captar y conocer a candidatos potenciales.

LinkedIn es la plataforma a la que acuden más de 500 millones de profesionales de todo el mundo para conectar, mantenerse informados y encontrar trabajo. Es

la red social para profesionales más grande y de mayor crecimiento. Cada día tienen lugar miles de millones de interacciones en la plataforma. Los miembros actualizan su perfil profesional con nuevas aptitudes, recomendaciones y datos sobre su educación y experiencia laboral. También fomentan relaciones con empresas conectando con sus empleados, interactuando con el contenido y siguiendo las páginas de empresa. (LinkedIn. 2022. p.4)

### *Propuesta de Valor al Empleado (PVE)*

Una frase de Maya Angelou (s.f) engloba todo lo que se va a explicar a continuación en este apartado de propuesta de valor al empleado. “La gente olvidará lo que dijiste y olvidará lo que hiciste. Pero nunca olvidará lo que les hiciste sentir”.

Una propuesta de valor para el empleado es la suma holística de todo lo que las personas experimentan y reciben mientras forman parte de una compañía: todo, la satisfacción intrínseca del propio trabajo, el entorno, el liderazgo, los colegas, la retribución y más. Es el grado en el que la compañía satisface las necesidades de sus empleados, sus expectativas e incluso sus sueños (Michaels et al. 2003, p.69).

Pawar & Charak (2015) señala que “Una propuesta de valor para el empleado es la combinación única de beneficios que un empleado obtiene, en consecuencia, por las habilidades, capacidades y experiencia que transmite a una organización” (p.1195).

La PVE muestra la esencia de la organización, ya que esta tiene foco en la misión, visión y valores de la compañía y se mimetiza con la cultura empresarial y la forma de los miembros y elementos que la conforman, como cada uno de sus distintos procesos.

Una PVE no solo es un mensaje, sino que es un compromiso de la empresa con el profesional. Dado que uno de los factores frustrantes es la diferencia entre lo planteado por el empleador en el proceso de selección (proposición de valor comunicada) y la realidad que encuentra el trabajador (la proposición de valor aplicada) (Jericó, 2001. p. 98).

Habiendo desarrollado estos conceptos se puede ver que la Marca Empleadora es un trabajo de años y no depende de una sola herramienta en particular. Se realiza un conjunto de tareas planificadas, las cuales hacen foco en reforzar la cultura organizacional y mejorar los procedimientos de reclutamiento, selección y retención de colaboradores internos y de los futuros.

## Diagnóstico y Discusión

Luego de una profunda revisión y estudio de la organización, conociendo a fondo todos los aspectos relevantes de la misma, mediante herramientas de análisis estratégicos de su micro y macroentorno, se reconoce con mayor exactitud la situación actual de Lozada Viajes: se tiene un plan de marca empleadora a medias, los procesos de reclutamiento y selección están incompletos, el reclutamiento de los ingresantes se hace a través del programa de referidos, no se le da la importancia que se merece, ya que son el primer paso para tener colaboradores eficientes. No se cuenta con información sólida del índice de rotación del personal y franquiciados.

No se busca motivarlo ni atraerlos con un plane de desarrollo atractivo, ni se tiene en cuenta sus opiniones y sentimientos, ya que no se mide el clima laboral y no hay procedimientos para mitigar el estrés.

La agencia no posee resultados sobre índices de rotación y clima interno, lo cual es un factor fundamental porque, no solo es importante al momento de tomar decisiones, mejorar la gestión del talento humano y conocer sus necesidades sino también para adelantarse a problemáticas que puedan afectar a la organización en el trabajo cotidiano.

Tal como se mencionó anteriormente, la importancia de Marca Empleadora radica en definir un modelo empleador por parte de la compañía que se identifique no tan solo como un buen lugar para trabajar, sino también que propicie que los empleados manifiesten este sentido de pertenencia y se promueva hacia el exterior.

Una correcta política de PVE logrará alinear los objetivos y metas de la organización con la de sus colaboradores, aumentando el rendimiento y la productividad de la organización, se incrementará el compromiso y la sana competencia.

Lo que se espera con un diseño de Marca Empleadora es que se mejore la calidad de la plantilla de Lozada Viajes, promoviendo así un mejor ambiente laboral, para conseguir mayor retención de empleados, elaborando manuales y procesos estandarizados de selección orientados a la plataforma digital LinkedIn, con ello se ahorrará tiempo y agilizarán los procesos, disminuirá la rotación del personal y el ausentismo, se gastará menos dinero en contrataciones, se requerirá de menos personal y se tendrá mayor alcance, así como, la extraordinaria posibilidad de llegar a candidatos pasivos.

Una correcta política de PVE logrará alinear los objetivos y metas de la organización con la de sus colaboradores.

El resultado que se espera obtener es fortalecer y consolidar la Marca Empleadora, afianzar la cultura organizacional y aumentar la atracción, selección y retención tanto de empleados actuales como potenciales colaboradores, obteniendo de esta manera un incremento del 10% de las ganancias netas.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Mejorar la estrategia de Marca Empleadora de Lozada Viajes, para afianzar la cultura organizacional y aumentar la atracción, selección y retención tanto de empleados actuales como potenciales colaboradores, obteniendo de esta manera un incremento del 10% de las ganancias netas.

### *Objetivos específicos*

- Realizar un manual de cultura organizacional, para capacitar a los colaboradores internos y franquiciados en la identidad corporativa de Lozada Viajes.
- Realizar una capacitación de reclutamiento y selección basada en la herramienta LinkedIn para las franquicias.
- Realizar una propuesta de valor al empleado (PVE) el cual se base en un programa de beneficios.

### *Alcance*

Respecto a su temporalidad, el plan tendrá una duración de 8 meses, el cual se implementará en dos periodos en el año 2023, el primer periodo será de marzo a junio y el segundo periodo será de agosto a noviembre, ya que son los meses donde el turismo baja y las capacitaciones no va a superponerse con los meses de mayor concentración de trabajo turístico.

El plan se extenderá desde la casa central ubicada en Juan Antonio Lavalleja 785, Córdoba Capital, hacia sus 80 sucursales en todo el país, de forma online.

El mismo está especialmente diseñado en caso de un futuro rebrote de COVID a nivel mundial, como así también un cierre total de actividades por la nueva viruela del mono, la cual poco se conoce al momento y se estima que puede terminar en una pandemia.

La capacitación en reclutamiento y selección basada en LinkedIn se realizará de forma totalmente virtual, con la herramienta ZOOM o TEAMS a todas las franquicias del país durante el mes de agosto. Las franquicias tendrán flexibilidad horaria para asistir a las clases, también las mismas quedarán grabadas para poder disfrutarlas nuevamente.

## Acciones

### 1. Manual de cultura organizacional

El Manual de cultura organizacional es un documento que busca servir de guía y sistematizar los procesos de actuación del conjunto de los empleados de una compañía con el fin de alinearlos con su misión, visión y valores, de manera que pueda beneficiarse el conjunto de la organización, generalmente parte de la definición de lo que la empresa es y de lo que quiere ser, para proponer modelos de actuación y de conducta de los empleados, independientemente del nivel en el que se encuentren situados dentro de su organigrama, para conseguir los objetivos previstos.

Pero para que los manuales sean útiles deben ser conocidos. Si los públicos internos desconocen su existencia, es imposible que puedan implicarse en los procesos que en ellos se establecen. En este sentido, el que los propios empleados participen en la definición de los elementos esenciales de lo que va a constituir su «cultura corporativa», es decir, la identificación de su misión, visión y de los valores que la distinguen, puede resultar esencial. Si el empleado se siente identificado con lo que se recoge en el manual, buena parte del trabajo estará realizado.

Un manual de cultura corporativa tipo debe recoger aspectos como:

- La definición de la compañía; la identificación de su misión, visión y valores.
- Un repaso histórico de lo realizado por la empresa con los principales hitos cronológicos.
- Los modelos de actuación y de conducta asociados a cada uno de los valores distintivos de la compañía.
- La correcta aplicación de la identidad corporativa como expresión externa de “Lo que la compañía es y quiere ser”.
- Las políticas de fomento de la participación de los empleados en las actividades internas.
- Los procesos de Comunicación Interna para que la información fluya de manera eficaz en todas las direcciones.
- La identificación de los canales existentes para el intercambio de información y opiniones, así como para la integración de los miembros de los diferentes equipos.

- Los principales consejos para optimizar el desarrollo de los procesos de comunicación.

### *Actividades claves*

La elaboración del manual tendrá los siguientes pasos:

1. Reuniones con directivos, encargados de cada departamento y colaboradores.
2. Análisis de la información recolectada.
3. Relevamiento de los rasgos identitarios de la organización.
4. Esbozo de las características de identidad.
5. Transferencia a un manual de cultura corporativa.
6. Prediseño del manual.
7. Evaluación y ajustes entre el área y la gerencia.
8. Diseño final. (Ver anexo 1)
9. Presentación.
10. Implementación e impartición de las capacitaciones del mismo a todo el personal y franquiciados.

Una vez diseñado el manual de cultura organizacional de Lozada Viajes, se procederá al diseño de las capacitaciones para todo el personal y franquicias del país. Antes de iniciar el periodo de capacitaciones y una vez finalizado el mismo se realizará una encuesta de cultura organizacional (ver anexo 2), con el fin de comparar resultados obtenidos y establecer si se llegó o no a los objetivos impuestos con la elaboración del manual, también se realizara una encuesta de satisfacción de la capacitación al finalizar la última de ellas, para obtener las opiniones de los capacitados y recabar información para mejorar las mismas en las próximas ediciones (Ver anexo 3).

Los manuales serán enviados en formato digital al correo corporativo de cada colaborador de Lozada Viajes con la corriente firma de información recibida y el mismo estará disponible en formato papel en cada oficina de la organización, para que todo colaborador pueda leer e informarse sobre estos cambios significativos en la organización.

### *Plazos*

- La encuesta de medición de la cultura en la organización se hará en el plazo de 1 (una) semana, del 1 al 7 de marzo.
- El manual de cultura organizacional tendrá un plazo de elaboración de (3) tres semanas, del 8 al 31 de marzo.
- Las capacitaciones se dictarán en un periodo de 8 semanas, del 1 de abril al 31 de mayo. Los colaboradores y franquiciados de todo el país recibirán la misma en 4 (cuatro) clases de 2 horas cada una, los días y horarios de reuniones cambiarán semana a semana para que todo el personal pueda asistir a las 4 clases sin importar que turnos de trabajos tengan. Así también se informará a cada franquicia y departamento las fechas de dicha capacitación, para que las mismas diseñen sus listas de turno en base a estas.

### *Responsables*

El manual de cultura organizacional será confeccionado por el área de recursos humanos, y gerentes de cada área de la empresa. Así también la misma área de recursos humanos será la encargada de impartir las capacitaciones a toda la organización.

### *Recursos*

- Proyector.
- Oficina en casa central para la reunión.
- Oficina en casa central donde se transmitirá la capacitación.
- Notebook, internet, webcam.
- Diseñador para el manual.
- Papelería.

Las capacitaciones se realizarán mediante la plataforma MICROSOFT TEAMS, para los que no pudieran conectarse desde sus dispositivos electrónicos en sus hogares, podrán asistir a la casa central donde estará preparada una sala con un proyector, para pasar dicha capacitación en los horarios coordinados previamente.

### *Costos*

- Oficinas en casa central: \$0
- Diseñador gráfico para el manual (pertenece a la empresa): \$0
- Notebook, internet y proyector: \$0
- 100 manuales impresos: \$74.000
- Refrigerios y bebida: \$16.000

## 2. *Manual y capacitación en reclutamiento y selección basada en la herramienta LinkedIn para las franquicias*

LinkedIn es la red social profesional más importante del mundo con 645 millones de usuarios a escala global. Su misión, tal y como explican en su página oficial, es “conectar a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar todas sus metas laborales”.

Gracias a su magnitud se ha convertido en una herramienta más de captación y reclutamiento para los equipos de Recursos Humanos. Así, la compañía ha creado LinkedIn Recruiter: una solución para buscar, convocar y seleccionar candidatos a través de la plataforma. Permite acceder a la base de datos completa y realizar selecciones automatizadas y masivas.

Los datos que comparte la compañía sobre el funcionamiento de la herramienta son de lo más interesantes:

- Más de 30.000 profesionales de todo el mundo utilizan LinkedIn Recruiter.
- El 75% de los técnicos de selección afirma obtener mejores resultados con Recruiter.
- Acceso a más de 500 millones de perfiles profesionales.

### *Actividades claves*

- Reunión con la gerencia.
- Contratar al asesor externo.
- Diseñar el plan de capacitación.
- Confeccionar el manual de reclutamiento y selección LinkedIn. (Ver anexo 4)
- Dictar la capacitación a todos los franquiciados Lozadas. (ver anexo 5)
- Evaluar de la capacitación.

El Gerente de Recursos Humanos será el encargado de contratar a un asesor externo LinkedIn para las capacitaciones de reclutamiento y selección. El único medio de contratación es a través de la web <https://business.linkedin.com/>. (web oficial para solicitar herramientas a empresas).

#### *Plazos*

- El manual de reclutamiento y selección LinkedIn se confeccionará en 4 (cuatro) semanas, del 1 al 30 de junio.
- Las capacitaciones se harán en un periodo de 4 (cuatro) semanas, del 1 al 31 de agosto.
- Las evaluaciones de dichas capacitaciones se harán en 4 (cuatro) semanas, del 1 al 31 de septiembre.

#### *Responsables*

Los responsables de la confección del manual de reclutamiento y selección LinkedIn será el área de recursos humanos con la ayuda y guía de un asesor externo experto y las capacitaciones Online serán dictadas por los gerentes del área de recursos humanos y sus colaboradores con la guía del asesor.

#### *Recursos*

- Diseñador para la elaboración del manual, folleto y flyers para Instagram.
- Sala de reunión.
- Oficina, pc y webcam para transmitir la capacitación en vivo por YouTube.

#### *Costos*

- Asesor/capacitador LinkedIn.: \$400.000
- Diseñador gráfico para el folleto, flyer y manual (pertenece a la empresa): \$0
- Sala de reunión, pc, webcam y oficinas: \$0

### *3. Propuesta de valor al empleado a través de un programa de beneficios*

La Propuesta de Valor del Empleado o EPV (Employee value proposition) se refiere a las recompensas y beneficios que reciben los empleados a cambio de las habilidades, capacidades y experiencia que aporta en la organización.

Entre los beneficios del EPV se encuentran las compensaciones financieras, un buen equilibrio entre la vida laboral y personal, posibilidades de desarrollar las habilidades profesionales y cualquier otro elemento que ayude a las organizaciones con el reclutamiento de nuevos elementos.

El Employee Value Proposition tiene el objetivo de alinear a los empleados a las estrategias de la organización, lo cual hace a este programa único y relevante, un impulsor clave para el compromiso de los empleados, la atracción de nuevos talentos a la empresa y la retención de empleados.

La propuesta de valor se ve reflejada en:

- Mayor compromiso y satisfacción.
- Mejor atención al cliente y calidad de servicio.
- Mejor desempeño individual y retención.
- Mejores resultados financieros.

#### *Actividades claves*

1. Encuesta de posibles beneficios para los colaboradores. (Ver anexo 6)
2. Análisis de la información.
3. Elaboración de la propuesta con la gerencia.
4. Presentación del programa de beneficios. (Ver anexo 7)
5. Implementación del programa de beneficios.
6. Analizar resultados obtenidos a través de una encuesta de satisfacción.

Una vez finalizada la elaboración del programa de beneficios, el área de recursos humanos y la gerencia tendrán un evento virtual, el cual se transmitirá por YouTube (ver anexo 8) donde se presentará el plan a toda la organización y franquiciados, donde se dará a conocer los beneficios de trabajar en Lozada Viajes. También se enviará en formato PDF al correo de cada colaborador y se distribuirán folletos a cada oficina y franquicia de la misma, también así en las redes sociales (Ver anexo 9).

#### *Plazos*

- La encuesta de beneficios tendrá plazo de 1 (una) semana, del 1 al 8 de octubre.

- La elaboración del plan de beneficios tendrá 6 (seis) semanas, del 9 de octubre al 19 de noviembre.
- La presentación del plan y el evento virtual se hará en la semana del 20 al 30 de noviembre.

### *Responsables*

Los responsables de la elaboración del plan de beneficios de Lozadas Viajes, es el área de recursos humanos, en conjunto con la gerencia y jefes de cada departamento. También los mismos serán los presentadores del plan en el evento virtual “Beneficios de ser parte de Lozada Viajes”

### *Recursos*

- Diseñador para la elaboración del manual, folleto y flyers para Instagram.
- Sala de reunión.
- Oficina, pc y webcam para transmitir el evento en vivo por YouTube.

### *Costos*

- Diseñador gráfico para el folleto, flyer (trabaja en la organización): \$0
- Sala de reunión, pc, webcam y oficinas: \$0
- 5000 folletos: \$17.9000

### *Medición de la propuesta*

Cada 8 semanas se realizará una reunión entre el área de recursos humanos, los gerentes de cada sector y la gerencia general de la empresa para evaluar los resultados obtenidos hasta ese momento, con el objetivo de hacer ajustes y modificaciones necesarias para cumplir los objetivos específicos, para así llegar con la menor deriva a los objetivos antes mencionados.

### *Marco temporal de la implementación*

En el diagrama de Gantt presentado se ve reflejado el marco temporal que llevara cada una de las acciones de acuerdo con el proyecto correspondiente. Y como se comentó al comienzo el plan de mejor que se propone en este trabajo final de grado tendrá una duración de 32 semanas, abarcando casi la totalidad del año 2023, en dos periodos de 16 semanas. El

primer periodo será del 1 de marzo al 30 junio y el segundo periodo del 1 de agosto al 30 noviembre.

Las fechas se eligieron estratégicamente, ya que los meses que no se nombran, son los meses de vacaciones de verano e invierno, por ende, la agencia está completamente abocada al turismo, y los meses antes mencionados, son los meses donde este decae, por lo cual es el momento exacto para realizar las tareas de mejora en la organización.



### Evaluación del impacto de la implementación

Para calcular el ROI o retorno sobre la inversión, se tomó el resultado neto según estado contable de la empresa al 31 de diciembre 2018 (Canvas 2019), actualizando dicho valor según índices de inflación de cada año. A su vez, la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 provocó importantes daños en el sector turismo, a punto tal que en el 2020 y primera mitad de 2021, la actividad del sector tuvo caída que ronda el 77% (datos según INDEC). Entonces, para el cálculo del ROI se tuvo en cuenta la inflación y también las importantes caídas en la actividad. La inflación según INDEC del año 2019 rondó el 53,8% y en el año 2020 en 36,1%, en el año 2021 fue de 50,9 % y hasta septiembre del año 2022 se viene acumulando un 52,3%.

#### VALORES ACTUALIZADOS

Ganancia neta 2018	\$ 22.792.452,07
Inflacion 2019 53,8%	\$ 12.262.339,21
Ganancia neta 2019	\$ 35.054.791,28

Ganancia neta 2019	\$ 35.054.791,28
Inflacion 2020 36,1%	\$ 12.654.779,65
Caída del rubro 77,2%	\$ 27.062.298,80
Ganancia neta 2020	\$ 20.647.272,07

Ganancia neta 2020	\$ 20.647.272,07
Inflacion 2021 50,9%	\$ 10.509.461,48
Caída del rubro 75%	\$ 23.367.550,16
Ganancia neta 2021	\$ 7.789.183,39

Ganancia neta 2021	\$ 7.789.183,39
Inflacion 2022 sep 52,3%	\$ 4.050.375,36
Ganancia neta 2022	\$ 11.839.558,75

Invercion requerida	\$	Forma
Manual de cultura organizacional	\$ 100.000,00	Pago unico
Reclutamiento y Selec. Linkeding	\$ 400.000,00	Pago unico
PVE	\$ 17.900,00	Pago unico
Honorarios RRHH que realiza la propuesta	\$ 147.327,66	Pago unico

TOTAL	\$ 665.227,66
-------	---------------

Resultado esperado	Incremento ganancias netas en 10%
Estado de resultado al 01/10/2022	\$ 11.839.558,75
Resultado implementacion del plan (10%)	\$ 1.183.955,88

ROI	
Formula	(beneficio - inversión realizada) / inversión x100
Canal utilizado	(1.183.955,88 - 665.227,66) / 665.227,66 x100
Resultado del ROI	77.9%

El cálculo realizado expone que la implementación del plan de acción posee un ROI de 77.9%. El resultado indica que el retorno a la inversión realizada es positivo, con lo cual, en su interpretación decimal, por cada \$ 1 invertido, retornan \$ 0,78.

## Conclusión

A modo de conclusión, con el presente trabajo final de grado basado en el análisis de la organización Lozada Viajes, con el cual se obtienen conocimientos sobre el rubro turismo, la repercusión de los distintos factores en el área y el actual tiempo de post pandemia que se atraviesa, llegando a un análisis más minucioso sobre las funciones desarrolladas en los distintos sectores de la organización.

Se detecta, como problemática, la falta de consideración que se les da al capital humano en lo que respecta a la atracción, selección y retención de este. A medida que se desarrolla este estudio, se pone en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para crear una solución.

Se mejora la gestión de marca empleadora de la agencia, reforzando su cultura organizacional con manuales y capacitaciones para colaboradores y franquiciados, como también así su proceso de reclutamiento y selección de talentos, el cual ahora está orientado a lo que el mercado tecnológico solicita. Finalizando con un buen plan de beneficio echo a medida para y por los trabajadores, brindándoles reconocimientos y beneficios dignos de la empresa n°1 en franquicias turísticas de Argentina.

Este reporte de caso, además de brindar ayuda económica, logra cambios importantes en los procesos de esta compañía. Esto lleva a mejorar la perspectiva de los trabajadores, internos y externos, hacia la empresa. Se alcanza una reputación ejemplar, teniendo así, mayor oferta de trabajo y de buena calidad, es decir, empleados competentes que buscan trabajar en Lozada Viajes.

Al mismo tiempo, se consigue crear en los empleados actuales un sentimiento de orgullo y pertenencia que los motiva a seguir trabajando en la agencia, y más aún, una cultura de mejora continua que se transmitirá a las nuevas generaciones, creando un excelente ambiente laboral en cada sucursal del país, esto representará una ventaja competitiva más para Lozadas Viajes, que seguirá siendo la agencia de turismo N1 de Argentina.

### *Recomendaciones*

En primer lugar, no perder el foco en nuestro capital humano una vez finalizada la implementación de las mejoras. Seguir con las encuestas de beneficios de forma semestral y reuniones con el personal de forma mensual. También sería muy beneficioso añadir encuestas para medir el clima organizacional, esto es sumamente importante para la satisfacción de los

trabajadores. Cuando los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente y, por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta.

En segundo lugar, no contabilizar solamente los beneficios económicos, sino también los aspectos motivacionales, de fidelización y compromiso en los colaboradores, los cuales son mucho más importantes y beneficiosos a largo plazo, bajando los índices de rotación del personal, lo cual se traduce en ahorro de dinero.

En tercer lugar, se recomienda seguir invirtiendo en capacitaciones sobre herramientas tecnológicas de reclutamiento y selección. Alentar al área de recursos humanos a seguir innovando para estar preparados ante los cambios que ocurren a nivel global en dicha materia. Estas herramientas facilitarían, integrarían y garantizarían la administración de tareas. Además, ayudarían a gestionar de manera eficiente el compromiso con los trabajadores, analizar el potencial de cada uno de ellos, medir sus desempeños y generar información valiosa para construir propuestas de mejoras personalizadas.

Por último, se recomienda al área de recursos humanos estudiar, evaluar, diseñar y capacitar a todo el personal con un plan de contingencia ante un escenario de pandemia. Servirá para enfrentar concretamente la situación de crisis, abarcando principalmente las condiciones mínimas para la vida de la organización, sin tener que llegar a tomar decisiones radicales o permanentes sin tiempo para pensar o evaluar las consecuencias. Es decir, organizar recursos de modo que se permita solventar los gastos más importantes durante esos meses de crisis. Y es importante que al hacerlo consideremos el peor de los escenarios.

Esto ayudaría a defender y mantener la posición de la empresa en el mercado, evitando o minimizando las pérdidas económicas. Sin perder reputación empresarial y social ante los consumidores de Lozada Viajes.

## Referencias

- Aguado M. y Jiménez A. (2017). Empresas que dejan huellas. Almuzara.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management. Henry Stewart Publication
- Borracchia Carolina (2015). It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento. E-Book.
- Jericó, P. (2001). Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo. Prentice Hall.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2003). La guerra por el talento. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Mignani Patricia (2019) Employer Branding: El Camino a la Construcción de Infosesep como Marca Empleadora. [Trabajo Final de Graduación, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional
- Pérez García, Sara (2017) Employes Branding - una nueva estrategia diferenciadora.
- Aja Gastón, G. (2013). Estrategia de creación de marca. Caso: Familia Giordana Olivares. [Trabajo Final de Graduación, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12005/GASTON\\_G.PDF](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12005/GASTON_G.PDF)
- Alles M. (s/f) RRHH estratégico: invierte en la reputación de la marca empleadora. Movistar <https://negociosdigitalesmovistar.com/gestion/rrhh-estrategico-invierte-en-la-reputacion-de-la-marca-empleadora/>
- Baby Etchecopar. (02 de septiembre de 2022). "Hoy todos somos la vicepresidenta". A24 <https://www.a24.com/nws/actualidad/baby-etchecopar-se-solidarizo-cristina-kirchner-el-atentado-hoy-todos-somos-la-vicepresidenta-n1041685>
- Organización Mundial del Turismo. (2021). Guiar la recuperación del turismo. UNWTO <https://www.unwto.org/es/zurab-pololikashvili>
- Lozada Viajes. (2021) Nosotros. (S. f.). Lozada Viajes. <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>
- Germán Padinger (2 septiembre, 2022). El intento de asesinato contra Cristina es el ataque contra una figura política más grave en Argentina desde 1991. CNN Español

<https://cnnespanol.cnn.com/2022/09/02/atentado-cristina-fernandez-kirchner-argentina-historia-1991-orix/>

Ministerio de Turismo y Deporte. (2021). PreViaje.

<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>

Tomás Peiró. (24 de Julio de 2022). La suba del dólar y más impuestos frenaron la venta de paquetes turísticos al resto del mundo. Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2022/07/24/la-suba-del-dolar-y-mas-impuestos-frenaron-la-venta-de-paquetes-turisticos-al-resto-del-mundo/>

La Nación. (2 de septiembre de 2022) Por qué es feriado el 2 de septiembre. La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/por-que-es-feriado-el-2-de-septiembre-nid02092022/>

Universidad Siglo 21. (2022). Lozada Viajes. Bienvenida de Colaboradores a Franquicias p.7.

Canvas. <https://siglo21.instructure.com/courses/16662/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>

Cieri J.L. (9 de mayo de 2022). Aumenta de a poco la ocupación de oficinas “listas para mudarse”: ¿se viene la revancha de los espacios laborales? Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2022/05/09/aumenta-de-a-poco-la-ocupacion-de-oficinas-listas-para-mudarse-se-viene-la-revancha-de-los-espacios-laborales/>

Entorno Turístico Staff. (4 de febrero de 2022). Tendencias tecnológicas del turismo en 2022.

EntornoTuristico <https://www.entornoturistico.com/tendencias-tecnologicas-del-turismo-en-2022/>

Organización Mundial del Turismo. (2021). El turismo toma medidas para reabrir. UNWTO

<https://www.unwto.org/es/reiniciar-el-turismo>

Cajal Mabel (2021) 30 ideas de negocios turísticos. [Podcast]. Spotify

<https://open.spotify.com/episode/0HBu7gA69j8h1raNQzXvAn?si=f666f34410cd47e5>

Pawar, A., & Charak, K. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: the indian organizations outlook. International Journal of Management Research and Reviews,

5(12), 1195-1203.

<https://search.proquest.com/docview/1761257421/185DE969F94E4980PQ/1?accountid=41232>

Ortega, Andrés (2012). 5 aspectos organizativos que delimitan el reclutamiento 2.0.  
<https://humanbeingelblogdeandresortega.wordpress.com/category/people-management-human-being/recruitment/>.

LinkedIn (2022) Selección de personal basada en datos. LinkedIn.com  
<https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/site/pdf/playbooks/linkedin-data-driven-recruiting-ebook.pdf>

LinkedIn. (2022) Guía para el técnico de selección de personal moderno El trayecto de los candidatos en LinkedIn. LinkedIn.com  
[https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/modernrecruitersguide2\\_es.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/modernrecruitersguide2_es.pdf)

Anexo 1 Manual de cultura organizacional.



# Propósito

COMO PROFESIONALES



Somos una empresa que, a través de nuestra gestión innovadora, marcamos la diferencia.

La esencia de Lozada Viajes reside en ser un lugar para el desarrollo humano, donde las personas que colaboran en la empresa son lo más valioso; por eso es nuestro afán de trabajar en un ambiente inspirador, valorando la diversidad, el continuo aprendizaje y donde se fomente la fraternidad, la libertad, el coraje y la confianza.

## Propósito

Brindamos un servicio cálido, cómodo, personalizado, con estándares de calidad ISO 9001 y productos turísticos que satisfacen las expectativas de los viajeros.



COMO GRUPO HUMANO |

## Índice

1. ¿Quiénes somos?
2. Historia
3. Misión, Visión y Valores
4. Política general
5. Estructura
6. Omnicanalidad
7. Cartera de productos
8. Consumidor



## ¿Quiénes somos?

“Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país”

*1*eros

En crear el Sistema de Franquicias de agencias de viajes en Argentina

En certificar Normas de Calidad Internacional ISO 9001:2015

*1*eros

*80*

Franquicias a lo largo de todo el país.

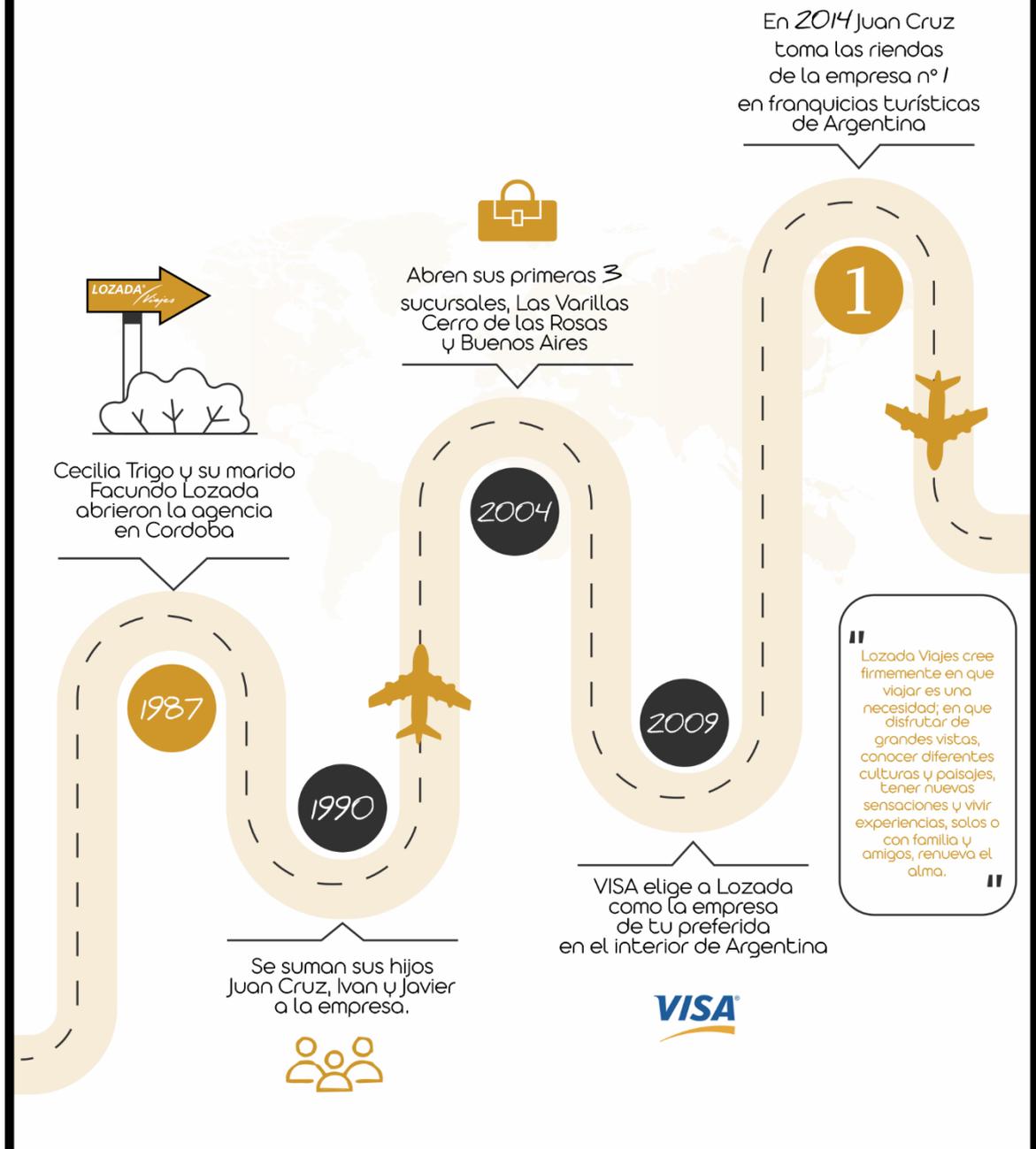
Franquicias a lo largo de todo el país.

*+30*

*+400*

Profesionales forman la red.

# Nuestra Historia



## ¿Quiénes somos?

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.

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de Argentina.

Calidad  
calidez  
creatividad  
integridad  
maestría en el hacer relaciones asociativas.



Visión

Misión

Valores

## Espíritu Lozada

Lozada Viajes cree 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.



Es por esta razón que desea y trabaja día a día para que las personas viajen y se deleiten con la maravillosa diversidad del mundo. Esto demuestra lo que Lozada llama espíritu Lozada, el cual demuestra y transmite su misión, que está dedicada al arte de viajar.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión. Esto les permite dar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad: creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes.

El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia. Para alcanzar esto se auto desafían tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo. A través de ellos, comparten superaciones y fracasos que los llevan a la constante evolución y mejora continua.

## Políticas generales

“Todos los cocreadores de Lozada Viajes estamos comprometidos y somos responsables de lograr el camino de la excelencia a través de nuestro desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo”



La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares:

- Calidad.
- Medioambiente.
- Seguridad y salud ocupacional,
- Comercial.
- Recursos humanos.
- Financiera.
- Administrativa.

Todas ellas se describen detalladamente a continuación:

## Políticas generales

### Política de calidad

- **Visión humanista:** tener una visión humanista de la empresa.
- **Interés por el bien común:** estar orientados a los mercados en los que interactúa la empresa, tomando como base de la actividad el interés por los demás, parte esencial del bien común.
- **Conocimiento profundo de las partes interesadas:** buscar el conocimiento profundo de los viajeros, colaboradores, proveedores y socios franquiciados a través del diálogo activo y permanente a lo largo de todos los procesos.
- **Cultura de confianza y creatividad:** construir una cultura de confianza y creatividad, donde cada persona plantee sus ideas y puntos de vista más auténticos y propicios para la mejora.
- **Producir calidad:** que garantice que los viajeros reciban la mejor atención, que las franquicias tengan la previsibilidad necesaria para realizar una gestión orgánica, consciente e integrada y que los proveedores tengan un encuentro entre empresarios del sector y los viajeros, facilitador de encuentro entre la demanda y oferta por un equipo conocedor del mundo de los viajes.
- **Uso responsable de recursos:** usar responsablemente los recursos no solo por su capacidad de producir, sino por el cuidado ambiental, cultural y social.
- **Relaciones asociativas:** fomentar relaciones abiertas, cálidas y con cualidades asociativas con las partes interesadas convirtiendo la innovación en asunto de todos.
- **Líderes participativos:** ser líderes participativos y en aprendizaje constante, activos por formar parte de un todo mayor.

## Políticas generales

### Política ambiental

- Velar por el uso racional de los recursos naturales, prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.
- Elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

En este sentido, cabe mencionar que el **2017** fue declarado como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas. Turismo sostenible o sustentabilidad en el turismo no solo es ecología natural, donde toda la experiencia del viaje gira alrededor de ecosistemas naturales y ambientales, sino que la sostenibilidad es un fenómeno transversal.

En ecología, "Sostenibilidad describe cómo los sistemas biológicos se mantienen diversos y productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los de su entorno. "

*"En Lozada Viajes la sustentabilidad también se relaciona con trabajar a largo plazo, y por eso el plan estratégico fue formulado teniendo en cuenta un período de 5 a 7 años, desde el 2015 al 2020 o 2022, con miras al 2025"*

## Políticas generales

### Política de seguridad y salud ocupacional

- Fomentar una cultura de seguridad y salud ocupacional. Prevenir y controlar las condiciones relacionadas con la salud y seguridad de los colaboradores y de los procesos.

### Política comercial

- **Accionar correctamente:** tener la voluntad de actuar de manera correcta, de acuerdo con las normas, las políticas y el código de la empresa, además del espíritu y los valores de Lozada Viajes.
- Respetar las prácticas comerciales éticas, los requisitos legales y reglamentarios de la industria, los procesos de trabajo establecidos y los acuerdos realizados.
- Ser un ejemplo de integridad para los colaboradores, franquicias, proveedores y viajeros.
- Tratar a la información de manera confidencial y no abusar de la información privilegiada.
- Promover las capacidades de los proveedores y comprometerse con un desarrollo y crecimiento mutuos a través de un trato justo, abierto, honesto y cálido.
- Construir un grupo de trabajo asociativo, activo y positivo con los proveedores, las franquicias y los viajeros, con espíritu de comunidad o familia.
- Excelencia y colaboración: buscar constantemente la excelencia, desarrollando colaboraciones estratégicas con escuelas de negocios, cámaras y asociaciones, así como alianzas con otras empresas.
- **Respeto por la diversidad:** respetar la diversidad cultural y tener la capacidad de trabajar en entornos interculturales y de construir una red que valora y se enorgullece de estar abierta a distintos mercados, ideas, edades e individualidades.
- **Identidad de marca:** perfeccionar la marca, creando una identidad y comunicación que le interesa a todos, anticipándonos a las tendencias de consumo transformándolas en oportunidades para los viajeros, emprendedores y sociedad en general.

## Políticas generales

### Política de recursos humanos

- Impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras tanto del colaborador como de la organización.
- Colaborar con la motivación en las relaciones humanas y con la mejora del clima laboral de la organización.
- Mejorar de manera continua la calidad y asignación de los recursos humanos a través de la gestión por competencias, logrando un beneficio para ambas partes.
- Generar concordancia entre la gestión de recursos humanos y el plan estratégico de la organización a través del trabajo interdisciplinario de los procesos y la definición de objetivos.
- Aportar al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- Establecer la performance profesional compartida por todos los colaboradores de la organización y clarificar las nuevas expectativas y tendencias del negocio para lograr el trabajo con excelencia.
- Alinear prácticas de selección, evaluación de potencial, medición de desempeño, programas de sucesión y planeamiento de recursos humanos con base en las competencias y los objetivos definidos como claves para Lozada Viajes.
- Promover la mejora del saber hacer en todos los colaboradores mediante la definición de un estándar más elevado, proponiendo constantes capacitaciones pertinentes a cada puesto y colaborador.
- Crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo.



## Políticas generales

### Política financiera y administrativa

- Contribuir de manera eficaz al crecimiento dinámico de Lozada Viajes.
- Aplicar rigurosidad y disciplina; además de una fuerte capacidad de análisis y de escucha. (Bienvenida de Colaboradores a Franquicias, Lozada Viajes, 2017).
- Proteger los bienes y recursos económicos de la mejor manera posible: elaborar previsiones y recomendaciones con base en información y hechos precisos.
- Auditar y controlar la gestión contable, administrativa y las finanzas, trabajando en contacto directo con las franquicias, prestadores de servicios y proveedores.

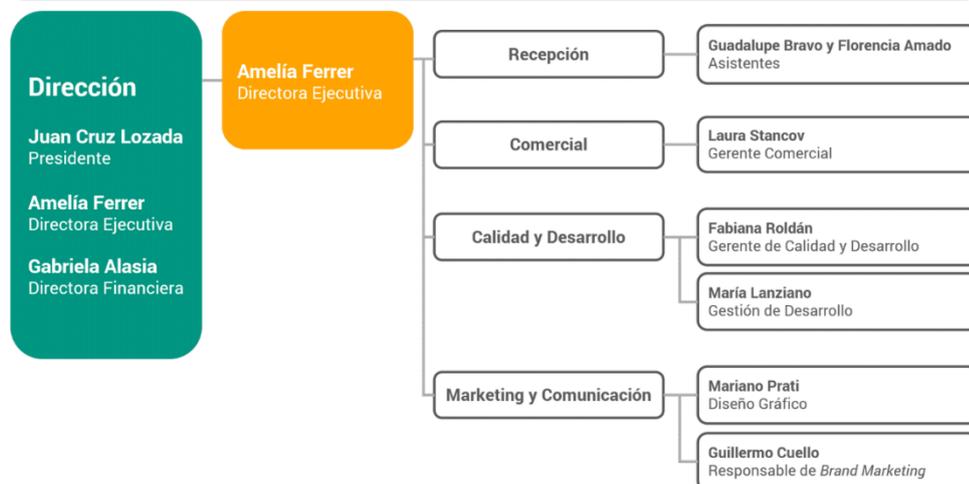


## Estructura organizacional

En lo que respecta a la estructura interna de funciones y tareas de Lozada Viajes, se expone a continuación el organigrama correspondiente, el cual expone de manera gráfica las diferentes unidades de negocio, tareas y funciones específicas de cada puesto laboral, como así también los vínculos y relaciones entre cada uno de ellos.

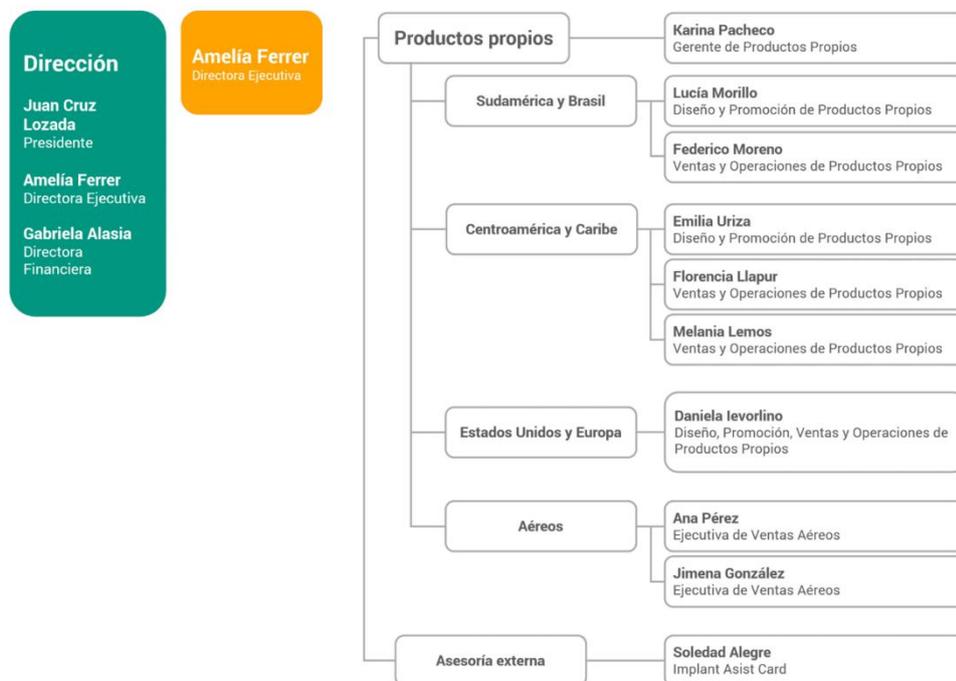


**Organigrama funcional Lozada Viajes casa central**  
Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional



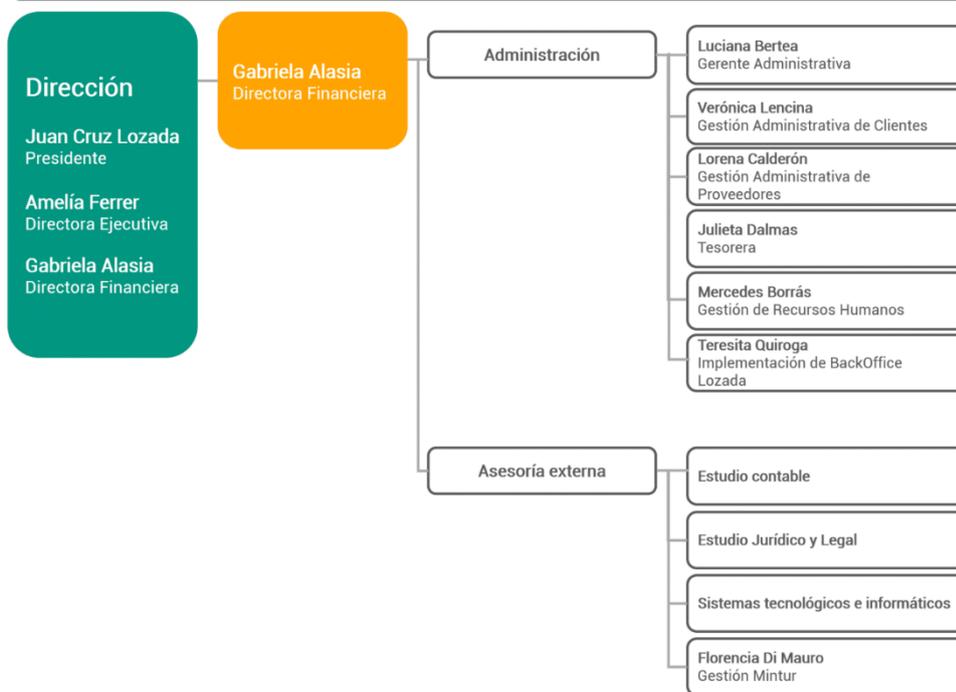
# Estructura organizacional

**Organigrama funcional Lozada Viajes casa central**  
Gestión de productos propios



# Estructura organizacional

**Organigrama funcional Lozada Viajes casa central**  
Gestión administrativa, contable y financiera



## Omnicanalidad

La omnicanalidad hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes –en este caso–, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede por internet.

Desde fines del Siglo pasado, se ha cuestionado en numerosas ocasiones si la venta online ponía en peligro la sustentabilidad de las agencias de viajes. Esta temática llegó incluso a ser motivo de la Feria World Travel Market de la OMT (Organización Mundial del Turismo) en el año 2018. Las agencias siguen vivas, pero hubo una transformación y la sigue habiendo en frente a escenarios actuales tan cambiantes. Esta se encuentra marcada principalmente por 4 etapas de evolución:

- 1 **Venta tradicional:** offline o física
- 2 **El e-commerce:** online.
- 3 **La multicanalidad:** varios canales, pero desconectados entre sí.
- 4 **La omnicanalidad:** todos los canales integrados hablándole con el mismo mensaje al cliente.

## Omnicanalidad

Ahora bien, ¿quiénes son los actores de la multicanalidad en el rubro del turismo?

- Operadores mayoristas que venden a todas las agencias y tienen su propio sistema de franquicia o venta online.
- Agencias independientes asociadas a un grupo.
- Red de agencias de viajes franquiciadas que actuaron casi de manera independiente.
- OTA (online travel agency), que afilian agencia de viajes.
- Otros.

La razón por la que Lozada Viajes avanza firmemente hacia la omnicanalidad es porque observa que las líneas que separaron los diferentes modelos de hacer negocio se van desvaneciendo:

- las OTA comienzan a ver los canales físicos para su distribución;
- los metabuscadores se convierten en OTA, los operadores mayoristas crean red de franquicias o web con e-commerce;
- los prestadores de servicios turísticos, como las compañías aéreas y cadenas hoteleras, venden de manera directa y con precios diferenciales al GDS (sistema de distribución global) o canal tradicional;
- las agencias de viajes aspiran a encontrar clientes por internet con las cartas blancas de mayoristas o con conectores online dentro de sus webs, pero sin tener posibilidades de que sean visibles debido a los altos costos que implica posicionar marcas.

Gracias a esas líneas que se volvieron difusas entre los modelos de negocio de antaño (incluido el de Lozada Viajes, como red de franquicias creadas innovadoramente para Argentina y el turismo en el año 2005, con un consumidor y emprendedor de esa época), se cree firmemente en que la omnicanalidad hará otra vez en la forma de hacer negocios y atender al cliente. En este camino las inversiones tecnológicas son costosas y no ocurren de la noche a la mañana. Por ejemplo, se necesita un desarrollador tecnológico para el back office, el desarrollo de una web y la integración de conectores online, entre otras inversiones.

## Cartera de productos

La cartera de productos que comercializan las franquicias Lozada Viajes es muy variada. Se pueden mencionar, principalmente:



y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos

Todos los mencionados productos y servicios comercializados son tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, en relación con Lozada tour operador, sus principales productos son los aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, aunque también comercializan trenes, cruceros y excursiones, pero en segundo lugar.

## Consumidor

Como se mencionó anteriormente, Lozada Viajes posee dos grupos bien diferentes de consumidores:



Es por esta razón que, a la hora de analizar su segmento de mercado, la empresa los diferencia y define cuáles son los atributos competitivos que cada uno de los clientes potenciales valora.

ANEXO 2 Encuesta de cultura organizacional.



## ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL



El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar nuestra cultura organizacional.

Lea cuidadosamente cada cuestionario califique del ★ ★ ★ ★ ★ al ★ ★ ★ ★ ★ de acuerdo a los siguientes valores:

Totalmente en desacuerdo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
En desacuerdo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
Neutral	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
De acuerdo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
Totalmente de acuerdo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos y académicos. A continuación se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

A. Toma de decisión	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
B. Trabajo en equipo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	<span style="font-size: small;">★ ★ ★ ★ ★</span>

Cuadros de elaboración propia Antonchuk S. 2022

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
9. Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
<b>C. Desarrollo de capacidades</b>	★ ★ ★ ★ ★
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
<b>D. Valores</b>	★ ★ ★ ★ ★
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
<b>E. Acuerdos</b>	★ ★ ★ ★ ★
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	☆ ☆ ☆ ☆ ☆
<b>F. Coordinación e integración</b>	★ ★ ★ ★ ★

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	☆☆☆☆☆
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	☆☆☆☆☆
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	☆☆☆☆☆
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	☆☆☆☆☆
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	☆☆☆☆☆
<b>G. Orientación al cambio</b>	★★★★★
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	☆☆☆☆☆
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	☆☆☆☆☆
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	☆☆☆☆☆
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo	☆☆☆☆☆
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	☆☆☆☆☆
<b>H. Orientación al cliente</b>	★★★★★
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	☆☆☆☆☆
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	☆☆☆☆☆
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	☆☆☆☆☆
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	☆☆☆☆☆
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	☆☆☆☆☆
<b>I. Aprendizaje organizativo</b>	★★★★★
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	☆☆☆☆☆
42. La innovación es algo que fomenta la empresa	☆☆☆☆☆
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»	☆☆☆☆☆
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	☆☆☆☆☆
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	☆☆☆☆☆

<b>J. Dirección y propósitos estratégicos</b>		★ ★ ★ ★ ★
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
<b>K. Metas y objetivos</b>		★ ★ ★ ★ ★
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
<b>L. Visión</b>		★ ★ ★ ★ ★
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros		☆ ☆ ☆ ☆ ☆
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.		☆ ☆ ☆ ☆ ☆

*Muchas gracias!*



ANEXO 4 Manual de reclutamiento y selección LinkedIn.

**LOZADA<sup>®</sup>**  
*Viajes*

**2023**

Manual de reclutamiento  
y selección

Basado en la utilización  
de la herramienta digital

**LinkedIn**



 [www.lozadaviajes.com](http://www.lozadaviajes.com)  [atencion@lozadaviajes.com](mailto:atencion@lozadaviajes.com)  0800 555 6923

ANEXO 5 Capacitación en reclutamiento y selección con LinkedIn.



2023

## CAPACITACIÓN

### *Reclutamiento y Selección*

Basado en 

### Índice

El trayecto del candidato .....	5
<b>Primer contacto:</b> demuestra que tu empresa es un lugar genial donde trabajar .....	7
<b>Atracción:</b> fomenta las relaciones con los posibles candidatos .....	18
<b>Solicitud:</b> encuentra al candidato adecuado para la oportunidad idónea .....	25
<b>Interacción:</b> motiva y conserva a tus empleados .....	32
<b>Acelera:</b> el trayecto de los candidatos con LinkedIn Recruiter .....	38
Cómo empezar .....	45

Septiembre 2023



Microsoft Teams

## ANEXO 6 Encuesta de plan de beneficios.



## Encuesta Programa de Beneficio

Para nosotros sos lo más importante, por eso a través de esta encuesta nos gustaría saber que valoras más de Lozada Viajes.

Enumera del 1 al 9 el siguiente cuadro.

Siendo 1 lo más importante y 9 lo que menos me importa.

<i>¿Qué valoro más?</i>	<i>del 1 al 9</i>
Oportunidades de carrera profesional	
Salario Base / retribución Fija	
Seguridad en el puesto de trabajo	
Reputación de la compañía – Imagen de marca	
Oportunidades de formación y desarrollo	
Beneficios de salud y otros beneficios	
Retribución variable anual	
Productos y servicios de la compañía	
Misión, visión y valores de la compañía	

ANEXO 7 Plan de beneficios.



**LOZADA**<sup>®</sup>  
*Viajes*



**PLAN DE  
BENEFICIOS**



Te queremos en  
**Nuestro equipo!**

ANEXO 8 Presentación del plan de beneficios por YouTube.

**EVENTO VIRTUAL**

Beneficios de ser parte de **LOZADA<sup>®</sup> Viajes**

24 de Noviembre

YouTube

[www.lozadaviajes.com](http://www.lozadaviajes.com) [atencion@lozadaviajes.com](mailto:atencion@lozadaviajes.com) 0800 555 6923

The image is a promotional poster for a virtual event. It features a central photograph of a woman with long dark hair, wearing a grey turtleneck sweater and large black headphones, smiling warmly at the camera. She is sitting at a desk with a microphone in front of her. The background is a blurred office or studio setting. The text 'EVENTO VIRTUAL' is at the top in gold. The main title 'Beneficios de ser parte de LOZADA<sup>®</sup> Viajes' is written in a mix of red and gold. The date '24 de Noviembre' is on a yellow banner. A YouTube logo is in the bottom right. Contact information is at the very bottom. There are decorative yellow dots and triangles scattered throughout the design.

ANEXO 9 Feed Instagram del plan de beneficios.

